

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Analýza sortimentu ŠKODA Originální příslušenství

Analysis of SKODA genuine accessories

DP-EF-KPE-2013-33

Bc. Nad'a Kollátorová

Vedoucí práce: prof. Ing. Ivan Jáč, CSc. - KPE

Konzultant: ing. Petr Pícek, ŠKODA AUTO, a.s.

Počet stran: 87

Počet příloh: 3

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 10. 05. 2013

Anotace

Teoretická část práce, která je obsažena v kapitole 1, je věnována teoretickým východiskům k pojmům marketingový mix a zákazník. V této kapitole jsou podrobně představeny jednotlivé složky marketingového mixu, tedy produkt, cena, propagace, distribuce a závěr kapitoly je věnován zákazníkovi. Na kapitolu jedna volně navazuje představení společnosti ŠKODA AUTO. Je zde popsána historie společnosti, filozofie značky, plány a očekávání budoucích let a je zde také nastíněno, kdo jsou zákazníci ŠKODA a jaké příslušenství by tito zákazníci mohli vyhledávat. Další kapitoly se plně věnují sortimentu ŠKODA Originální příslušenství z hlediska šířky portfolio a cenové úrovně produktů v porovnání s ostatními značkami.

Závěr diplomové práce se zabývá analýzou statistického šetření, které bylo provedeno v prodejní síti společnosti ŠKODA a několika náhodně vybraných zákazníků. Na základě výsledku dotazníku a pracovních zkušenostech získaných v oddělení PDV uvádí autorka práce několik návrhů, které by rozšířilo portfolio příslušenství, které by vedlo ke zvýšení prodeje příslušenství.

Klíčová slova : produkt, zákazník, portfolio, výrobek, sortiment, cena

Abstract

The theoretical part of the work, which is contained in Chapter 1 is devoted to the theoretical outcomes of the concepts of marketing mix and customer. In this chapter various components of the marketing mix are presented in detail, i.e.: product, price, promotion, distribution and the end of the chapter is devoted to the customer. Chapter one is followed by introduction of the ŠKODA AUTO company. It describes the history of the company, brand philosophy, plans and expectations for future years and there is also outlined who are ŠKODA customers and what accessories they might demand. Following two chapters are fully devoted to ŠKODA Genuine Accessories product portfolio, in terms of its size and price levels of products compared to other brands.

The final section deals with the analysis of the statistical survey, which has been carried out in the sales network of ŠKODA and few randomly selected customers. Based on the results of the survey and work experience gained in the PDV Department the author presents several proposals that would expand the portfolio of accessories which would lead to an increase in sales of accessories.

Key words : product, customer, portfolio, assortment, price

Obsah

Úvod.....	13
1. Produkt, cena, zákazník – Teoretická východiska	15
1.1 Produkt	16
1.1.1 Výrobní média [8]	17
1.1.2 Životní cyklus produktu[3].....	19
1.2 Cena[8]	21
1.2.1 Cenová politika	22
1.3 Distribuce	22
1.3.1 Distribuční cesty.....	22
1.4 Marketingová komunikace	24
1.4.1 Reklama.....	24
1.4.2 Podpora prodeje.....	26
1.4.3 Public Relations.....	26
1.4.4 Přímý marketing.....	27
1.5 Zákazník.....	27
1.5.1 Kdo je zákazník a jakou vizi vůči němu uplatnit [5].....	28
1.5.2 Analýza nákupního chování [5]	29
1.5.3 Hodnota pro zákazníka [5]	29
1.5.4 Od spokojeného zákazníka k loajálnímu zákazníkovi.....	30
2 Charakteristika společnosti ŠKODA AUTO	31
2.1 Historie značky.....	31
2.2 Novodobá historie	32
2.2.1 Bilance roku 2012	33
2.2.2 Očekávání od roku 2013	35
2.3 Filozofie značky ŠKODA	35
2.4 Zákazníci značky ŠKODA	37
2.4.1 A00 - Citigo – model, který sblíží generace	38
2.4.2 A0 – Fabia, Roomster.....	39
2.4.3 A – Rapid, Octavia II, Octavia III, Yeti	39
2.4.4 Superb – vlajková loď	41
2.5 Růstová strategie 2018	41
3 ŠKODA Parts center.....	45
3.1 PD - Prodej Originální díly/příslušenství	45

3.1.1	PDV - Příslušenství a program Originální díly	47
3.2	Partscentrum v číslech[2]	48
4	ŠKODA Originální příslušenství®	49
4.1	Skladba sortimentu dle využití.....	49
4.1.1	Doplňkový sortiment příslušenství.....	52
4.2	Příslušenství – detailní popis sortimentu.....	53
4.2.1	Sortiment Octavia III.....	54
4.2.2	Univerzální produkty.....	56
4.2.3	Simply clever produkty	57
4.3	Porovnání s konkurenčními produkty	58
5	Marketingový mix ŠKODA Originální příslušenství.....	62
5.1	Produkt – sortiment ŠKODA Originální příslušenství.....	62
5.1.1	Životní cyklus produktu příslušenství	62
5.1.2	Balení produktu	64
5.2	Cenová úroveň příslušenství	65
5.2.1	Metoda tvorby cen.....	65
5.2.2	Stanovení cen jednotlivých produktů	66
5.3	Distribuce příslušenství	67
5.5	Výsledky prodeje příslušenství	69
5.5.1	Vývoj obratu.....	69
6	Praktické šetření – zhodnocení sortimentu.....	72
6.1	Zhodnocení sortimentu očima zákazníka	72
6.2	Zhodnocení sortimentu očima obchodníka	77
6.3	Zhodnocení sortimentu očima autora práce	81
Závěr.....		84
Zdroje.....		85

Seznam ilustrací

Graf 1: Zisk po zdanění ve společnosti ŠKODA Auto	33
Graf 2: Vývoj dodávek vozů k zákazníkům letech 2009 – 2012.....	34
Graf 3: Procentuální rozdělení jednotlivých modelů prodaných v roce 2012.....	35
Graf 4: Vývoj prodeje Y-paketů.....	53
Graf 5: Vývoj obrátu oddělení PDV	70
Graf 6: Obrát na přepočítaný na jeden prodaný nový vůz v jednotlivých zemích v roce 2012	70

Obrázek 1 : Propojení jednotlivých nástrojů marketingového mixu.....	16
Obrázek 2: Životní cyklus produktu.....	19
Obrázek 3: Historie loga ŠKODA.....	32
Obrázek 4: ŠKODA Superb Facelift.....	33
Obrázek 5: Filozofie značky ŠKODA.....	36
Obrázek 6: Modely ŠKODA v životě zákazníka	38
Obrázek 7: Projekční dům.....	42
Obrázek 8: Ukázka sortimentu Sport & design.....	50
Obrázek 9: Ukázka sortimentu Hudba & Komunikace:.....	50
Obrázek 10: Ukázka sortimentu Komfort & užitek	51
Obrázek 11: Ukázka sortimentu Přeprava.....	51
Obrázek 12: Ukázka sortimentu Bezpečnost.....	51
Obrázek 13: Elektrokolo – cyklokolekce 2013	52
Obrázek 14: Outdoor paket Superb.....	53
Obrázek 15. Ukázka exteriérových prvků ze sortimentu příslušenství pro model Octavia III	54
Obrázek 16: Držák jízdních kol na tažné zařízení.....	56
Obrázek 17: Ukázka simply clever produktů	58
Obrázek 18: Balení dle nového CI z roku 2012	65

Seznam tabulek

Tabulka 1: Model Meands end	30
Tabulka 2: Ukázka cen vybraných produktů	57
Tabulka 3: Porovnání ceny nosiče jízdních kol s ostatními značkami	59
Tabulka 4: Porovnání ceny hliníkového kola s ostatními značkami.....	60
Tabulka 5: Porovnání ceny pryžových koberců s ostatními značkami	60
Tabulka 6: Porovnání ceny pryžových pojistných šroubů s ostatními značkami	61
Tabulka 7: Vyhodnocení otázky číslo 1 – Ohodnoťte sortiment ŠOP pro Váš model vozu.....	72
Tabulka 8: Vyhodnocení otázky č.2 - Jste spokojeni s komunikačními materiály ŠOP?.....	73
Tabulka 9: Vyhodnocení otázky č. 3 - Jak byste ohodnotili kvalitu produktů ŠOP ?	73
Tabulka 10: Vyhodnocení otázky č.4 - Myslíte si, že cena ŠOP odpovídá kvalitě ?.....	74
Tabulka 11: Vyhodnocení otázky č.5 – Jak jste spokojeni s dodacími lhůtami produktu ?	74
Tabulka 12: Vyhodnocení otázky č.6 - Necháte se snadno přesvědčit o koupi produktu ŠOP ?.....	74
Tabulka 13: Vyhodnocení otázky č.7 – Jaký argument používá prodejce při komunikaci s Vámi, abyste se rozhodl pro koupi ŠOP ?	75
Tabulka 14: Vyhodnocení otázky č.8 – Jakou cenu byste byli ochotni zaplatit za následující produkty ?	76
Tabulka 15: Procentuální vyhodnocení otázky č.8	76
Tabulka 16: Vyhodnocení otázky č.9 – Jste spokojen se sortimentem ŠOP ?.....	77
Tabulka 17: Vyhodnocení otázky č.1 – Ohodnoťte rozsah sortimentu pro jednotlivé modely	77
Tabulka 18: Vyhodnocení otázky č.2 – Jak jste spokojeni s komunikačními materiály značky ŠKODA ?....	78
Tabulka 19: Vyhodnocení otázky č.3 – Ohodnoťte prosím kvalitu produktů.	79
Tabulka 20: Vyhodnocení otázky č.4 – Myslíte si, že cena produktů odpovídá kvalitě ?	79
Tabulka 21: Vyhodnocení otázky č.5 – Jak jste spokojeni s dodacími lhůtami produktů ŠOP?	80
Tabulka 22: Vyhodnocení otázky č.6 - Jste spokojeni s disponibilitou ŠOP při náběhu nového vozu?	80
Tabulka 23: Vyhodnocení otázky č.8 - Je snadné zákazníka přesvědčit o koupi ŠOP ?	80
Tabulka 24: Vyhodnocení otázky č.8 - Jaké argumenty používáte při komunikaci se zákazníkem ?	81
Tabulka 25: Vyhodnocení otázky č. 9 – Jste spokojeni se sortimentem ŠOP?.....	81

Seznam použitých zkratk a symbolů

B2B	Business to business
B2C	Business to customer
CI	Corporate identity
CD	Corporate design
GQM	ŠKODA AUTO, a.s. – Oddělení managementu kvality a techniky vozu
ND	Náhradní díly
OP	Originální příslušenství
OZ	Obchodní zboží
PMV	ŠKODA AUTO, a.s. – Oddělení marketingové strategie vozu a cen
SUV	Sport Utility Vehicle
ŠOP	ŠKODA Originální příslušenství

Úvod

Úspěch na trhu. Jak ho docílíme? Konkurence je v posledních letech čím dál silnější a prosadit se je neustále těžší. K tomu, aby se podnik svými výrobky dostal zákazníkovi do podvědomí, je třeba přinést k výrobku něco navíc. Produkt v sobě musí nést přidanou hodnotu, která rozhodne o tom, že u zákazníka zvítězí.

V automobilovém průmyslu můžeme boj o zákazníka pozorovat více než v kterémkoli jiném odvětví. Automobilové značky se snaží svůj podíl na trhu neustále zvyšovat rozšiřováním modelových řad, ale čím dál více se projevuje přínos přidané hodnoty v oblasti sales a aftersales. To znamená, že zákazník při koupi nového vozu nebude hledět jen na produkt samotný a jeho cenu, ale rozhodnutí o koupi ovlivní i jiné aspekty, jimiž jsou například délka prodloužené záruky, image a pověst značky, zejména ale i dostupnost a cena náhradních dílů a příslušenství.

Společnost ŠKODA AUTO, přestože se neustále hovoří o krizi ve všech ekonomikách, rok co rok trhá výrobní rekordy a její tržby za poslední čtyři roky pořád jen rostly. Jelikož tedy mladoboleslavská automobilka distribuuje svým zákazníkům pořád více vozů, vzniká zde čím dál větší tlak na prodejní služby, kam bezesporu sortiment příslušenství patří.

Cílem této diplomové práce je vysvětlit rozdíl mezi pojmy Originální díl a Originální příslušenství, představit a zanalyzovat sortiment ŠKODA Originální příslušenství, vybrané položky sortimentu porovnat s nabídkou ostatních automobilek. Na základě dotazníku provedeném v servisní síti České republiky zhodnotit, zda je nabízený sortiment příslušenství dostatečně široký, kvalitní a cenově přijatelný.

Část práce je věnována teoretickým částem z oblasti marketingu, jsou zde popsány jednotlivé oblasti marketingové mixu, jehož správná kombinace je pro úspěch na trhu klíčová. Autorka práce představí společnost ŠKODA Auto, největšího exportéra našeho státu a lídra české ekonomiky. V charakteristice společnosti jsou představeny jednotlivé modely značky ŠKODA AUTO a jejich potenciální zákazníci. Dále jsou v práci vyobrazeny hospodářské výsledky, kterých firma v loňském roce dosáhla. V této diplomové práci se také hovoří o ŠKODA Partscentru, mimo jiné největším logistickém depu ve střední Evropě.

Následující kapitoly se již plně věnují příslušenství, charakteristice pojmu příslušenství, jeho životnímu cyklu a v neposlední řadě je také nastíněn proces cenotvorby a cenová hladina příslušenství ŠKODA v porovnání s ostatními značkami. Jak nahlíží na produkty mladoboleslavské automobilky čeští zákazníci a obchodníci bude popsáno v kapitole 6.

Na závěr diplomové práce navrhuje autorka práce několik řešení, díky kterým by se příslušenství dostalo více do podvědomí zákazníka, vyvolalo by v nich zájem produkty koupit a budou také uvedeny náměty nových produktů.

1. Marketingový mix, zákazník – Rešeršní část a teoretická východiska

Při pročitání literatury k tématu ŠKODA Originální příslušenství autorka práce zjistila, že na danou problematiku bylo již zpracováno několik diplomových prací. Z posledních let by bylo možné zmínit například Diplomovou práci Přemysla Zemana – Využití nadnárodního marketingu při prodeji příslušenství ŠKODA, kde autor práce řešil strategii firmy při prodeji Originálního příslušenství a hledal nové cesty a možnosti, jak proniknout na nové trhy a jak na těch stávajících být ještě úspěšnější. Jana Jandová zpracovala Diplomovou práci – Originální příslušenství konkurence značky ŠKODA, kde analyzovala silné a slabé stránky Originálního příslušenství přímých konkurentů značky ŠKODA. Na základě analýzy této práce lze konstatovat, že přímí konkurenti značky disponují užším portfoliem produktů než boleslavská automobilka, přesto ale v sortimentu příslušenství pro Octavii II (které se diplomová práce týkala), lze nalézt potenciál v oblasti individualizace vozu.

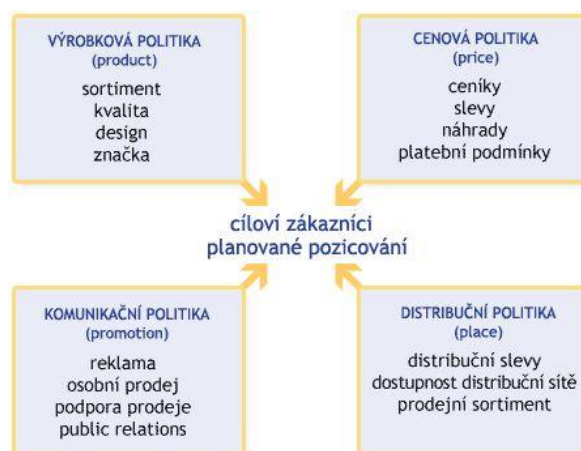
Diplomová práce Analýza sortimentu ŠKODA Originální příslušenství je tématicky zaměřena jiným směrem (cenová hladina a popis sortimentu), z čehož vyplývá, že výše uvedené Diplomové práce nebylo možné využít jako zdroj informací.

Cesta k úspěchu dávno neznamena nejen rozšíření kapacit výroby nebo úsporné programy. Podniky se snaží zajistit „rozvoj svých tržeb formou extra přínosu pro zákazníka – nabídkou extra přidané hodnoty.“¹ Extra přidanou hodnotou máme na mysli to, aby při prodeji produktu měl zákazník pocit, že kupuje nejen kvalitní, ale zároveň užitečný výrobek a navíc za rozumnou cenu. K tomu, aby prodejce správně zkombinoval kvalitní produkt, zvolil promyšlenou cenovou politiku za doprovodu provázané distribuce a vkusné propagace, pomáhá společně marketingový mix, jež prvně představil profesor Jerry McCarthy v publikaci Marketing v roce 1960. Marketingový mix zahrnuje již 4 zmíněné marketingové nástroje:

- Produkt (product)
- Cena (price)

¹ STORBACKA, LEHTINEN: Řízení vztahů se zákazníky, str. 3

- Distribuce (place)
- Propagace (promotion)



Obrázek 1 : Propojení jednotlivých nástrojů marketingového mixu

Zdroj: NĚMEC, Robert. Marketingový mix. *RobertNemec.com* [online]. 2011 [cit. 2012-12-27]. Dostupné z: <http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>

První myšlenky na marketingový mix měl již ale James Culliton, který již ve 40. letech 20. století hovořil o jakémisi „mixu jednotlivých ingrediencí.“ Tuto myšlenku dále rozvedl Richard Clewet, který byl učitelem výše zmíněného Jerry McCarthyho, jenž propagoval, že by se jednotlivé složky měly propojit, slovo distribution nahradil slovem place a mixu těchto nástrojů dal název Marketingový mix 4P. [6]

„Účinný marketingový mix vhodně kombinuje všechny proměnné tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota a splněny firemní marketingové cíle. Je to soubor osvědčených nástrojů k realizaci firemní strategie.“²

V následujících částech kapitoly budou popsány jednotlivé části marketingového mixu a v poslední části kapitoly bude představen samotný zákazník.

1.1 Produkt

Produkt neboli základní prvek marketingového mixu. Je třeba si uvědomit, že není možné dělat dobrý marketing se špatným výrobkem. „Řekne-li se v běžné řeči výrobek,

² NĚMEC, Robert. Marketingový mix. *RobertNemec.com* [online]. 2011 [cit. 2012-12-27]. Dostupné z: <http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>

představíme si pravděpodobně něco hmotného, co prošlo určitým výrobním procesem“³

Produkt je z marketingového hlediska chápán ale mnohem diferencovaněji, pod tímto pojmem si lze představit jakoukoli podnikatelskou aktivitu, tedy cokoli, co lze prodat a koupit.

Zaměříme-li se na produkt z hlediska komplexního chápání výrobku, dojdeme k závěru, že *„produkt není zákazníky žádán jen díky samotné funkčnosti, ale díky ostatním vlastnostem produktu, neboť nejen samotný výrobek nebo služba (tzv. jádro produktu), ale také sortiment, kvalita, design, obal, image výrobce, značka, záruka, poprodejní služby a další faktory, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak produkt uspokojí jeho očekávání, a jak bude úspěšný na trhu.“⁴* Nejznámějším pohledem na komplexní, reps. totální výrobek popisuje Kotler ve své knize Marketing, kde představuje strukturu komplexního výrobku, který rozděluje produkt do tří vrstev. Hlavní „grow“ výrobku, tedy první vrstva, je samozřejmě jádro produktu, která *„představuje souhrn základních fyzikálních a chemických charakteristik, které jsou objektivně měřitelné a které zajišťují základní funkci produktu“⁵* Druhá vrstva je často označována jako výrobová média nebo zhmotněný produkt, jenž nejvíce působí na vnímání zákazníka (značka, styl, provedení, obal). Třetí vrstva nesoucí název rozšířený produkt tvoří služby a zahrnuje především záruky, instalace nebo poprodejní služby.

1.1.1 Výrobová média [8]

Aby produkt byl úspěšný na trhu a stal se u zákazníků žádaný, je třeba, aby samotný výrobek bezprostředně se zákazníkem komunikoval a ovlivnil jeho nákupní rozhodování. Nosí-li produkt správný obal, značku produktu, má-li oblíben a moderní design a styl a dokáže-li výrobce či prodejce identifikovat konkurenční výhody, pak je úspěch zaručen.

Značka – základní identifikační pojítko s firmou. Značka umožní výrobku vystoupit z anonymity a zajistí mu originalitu. Hlavním předpokladem fungování značky je dlouhodobé používání a dobré vnímání spotřebitelů. Některé značky byly v historii tak

³ BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003, xvii, str.137

⁴ NĚMEC, Robert. Marketingový mix. *RobertNemec.com* [online]. 2011 [cit. 2012-12-27]. Dostupné z: <http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>

⁵ BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003, xvii, str.138

úspěšné, že byly převzaty do běžné mluvy a staly se obecným pojmenováním určitých produktů – lux, šampaňské, jar. Keller v publikaci *Strategické řízení značky* popisuje značku jako „*jméno, termín, označení, symbol či design nebo kombinace těchto pojmů sloužící k identifikaci výrobků a služeb jednoho či více prodejců a k jejich odlišení v konkurenci trhu*“⁶, dále uvádí, že pod značkou skryto „*...něco, co již proniklo lidem do podvědomí, má své jméno, své důležité postavení v komerční sféře.*“⁷

Značka nese verbální i grafické vyjádření, zpravidla se tyto dva způsoby kombinují. Značku často doplňují i další prvky v podobě loga, sloganu nebo melodie. Nese v sobě určité požadavky, její název musí být snadno vyslovitelný, zapamatovatelný, ale zároveň originální. Dále majitel značky musí dbát na to, aby v cizím jazyce nezněl název pejorativně a aby nevyvolával ve spotřebiteli negativní náladu, např. název automobilu Nova od automobilky GM znamená ve španělštině „nejede“. Naopak nový model značky slova Rapid je možno přeložit jako „rychlý“.

Firmy při označování svých výrobků volí mezi třemi variantami

- Individuální značka výrobku – každý výrobek nese své vlastní jméno, např. Pampers od společnosti Procter&Gamble
- Všeobecná značka rodinná – jedna značka překrývá všechny výrobky, např. Michelin
- Individuální značka rodinná – kompromis obou předchozích variant, např. ŠKODA Superb

Design – vzhled, vzor, návrh nebo i tvar výrobku. „*Podstatu výrobkového designu lze definovat jako maximální sladění 4 prvků – funkčnosti, estetiky, elegance a ergonomie.*“⁸

Jedná se o velice důležitou vlastnost produktu, neboť design z velké části ovlivňuje prodejnost. Atraktivnost nejen zvyšuje užitnou hodnotu, snižuje reklamní náklady a může zvýšit prodejní cenu produktu. Design má sdělovací funkci vůči zákazníkovi, poskytuje informace o základních funkcích výrobku, o příslušnosti výrobku k firmě a v některých případech i o zemi původu.

⁶ KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, str. 32

⁷ Tamtéž

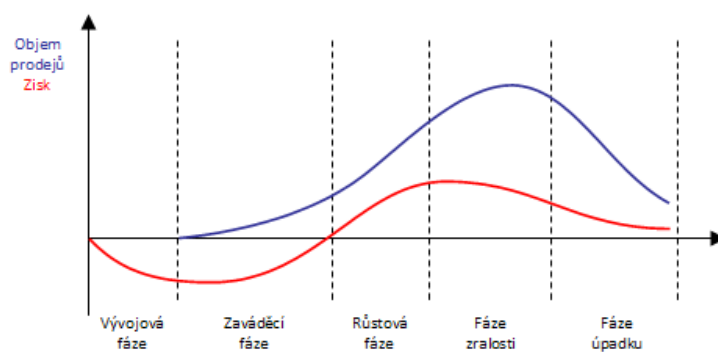
⁸ BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003, xvii, str.146

Obal je nedílnou součástí výrobku, bývá někdy označován jako 5. P Marketingového mixu (Packaging). V širším slova smyslu lze obaly výrobků rozdělit do 4 základních typů, přepravní, spotřebitelské, obchodní, servisní. Obaly, kterými firmy mohou ovlivnit nákupní chování spotřebitelů, jsou obaly spotřebitelské.

Spotřebitelské obaly mají tři základní vlastnosti - **technickou**, jež zajišťuje, aby výrobek zachoval svou užitnou hodnotu a byla zajištěna bezpečnost při přepravě, **marketingovou**, jež upoutá pozornost a **společenskou**, resp. ekologickou funkci obalu, jež se postupně díky narůstajícímu ekologickému vnímání lidí stává marketingovou funkcí obalu. Obal musí umožnit jednoznačnou identifikaci produktu a odlišit jej od konkurenčních výrobků. Zároveň odliší obyčejný výrobek od luxusního a dostane se do podvědomí zákazníka (positioning).

1.1.2 Životní cyklus produktu[3]

Při zavádění nového výrobku na trh jsou v podniku vždy tvořeny rozpočtové plány, které představují, jaké očekávání podnik od produktu má, jaký podíl na trhu pravděpodobně obsadí a jak dlouho se bude daný výrobek prodávat. „Každý výrobek či služba prochází určitým životním cyklem. Řízení životního cyklu je jednou z klíčových úloh řízení marketingu a prodeje. Níže znázorněný model popisuje vztah mezi objemem prodeje a ziskem z produktu. Model vymezuje pět fází života produktu.“⁹



Obrázek 2: Životní cyklus produktu

Zdroj: ManagementMania: Životní cyklus výrobku [online]. 2012, 15.05.2012 [cit. 2012-12-26]

⁹ ManagementMania: Životní cyklus výrobku [online]. 2012, 15.05.2012 [cit. 2012-12-26].

V první fázi, nazývané **vývojová fáze**, ještě výrobek neexistuje, ale pracuje se na produktu samotném, ale i na jeho budoucí přidané hodnotě v podobě designu, obalu, snad i poprodejních služeb. Podnik rozmýšlí propagaci a strategii prodeje výrobku, na které tržní segmenty bude produkt zaměřen.

V zaváděcí fázi ještě není úplně vývojová fáze uzavřena. Budují se prodejní kanály, je nastaven marketingový mix. V zaváděcí fázi je možno použít v podstatě 2 strategie. Podnik použije buď masivní propagaci, která by měla vyvolat poptávku, nebo spoléhá na strategii Word-of-mouth, což znamená, že lidé se o kvalitním produktu dovědí od svých známých, kteří s ním měli dobrou zkušenost. První distribuce představuje pro podnik i první tržby, přesto produkt bývá zpravidla ziskový až ve třetí fázi svého cyklu.

V růstové fázi produktu rostou tržby, výrobek se dostává do podvědomí nejen zákazníka, ale také konkurence, proto je třeba neustále investovat do marketingových nákladů, ale také už pomalu přemýšlet, zda výrobek skutečně uspokojuje potřeby trhu. Co se zisku týče, vykazuje produkt, díky vysokým marketingovým nákladům, které bylo potřeba při zavedení výrobku na trh vynaložit, stále červená čísla.

Fáze zralosti produktu je fází, kdy se výrobek pro firmu stává skutečně ziskovým a podnik začíná buď svůj výrobek inovovat, nebo vyvíjí jeho nástupce. Jelikož tato fáze sebou nese vysoké finanční náklady na propagaci a zároveň náklady na výzkum a vývoj, tak v tomto období přežijí pouze silné firmy. Možností, jak výrobek inovovat, je mnoho. ŠKODA AUTO u každého svého vozu provádí vždy po dvou až třech letech facelift vozu, kdy se změní některé exteriérové prvky vozu (zpravidla světla), nebo nabídne zákazníkům novou motorizaci, převodové ústrojí, či výbavový stupeň.

Existují nestárnoucí výrobky, které ve fázi zralosti přetrvávají i desítky let. Jde především o potraviny, kupříkladu slavný nápoj Coca Cola spotřebitelé konzumují více než 100 let.

Závěrečná fáze pro produkt je fází úpadku. Tržby i zisk začínají klesat. Dle rychlosti poklesu lze rozpoznat, zda výrobek skutečně účelně uspokojoval potřeby zákazníků, nebo zda byl spotřebitelům „vnucen“ masivní propagací, kdy s jejím skončením zájem spotřebitelů opadl. Firma stojí před rozhodnutím, zda prodej ukončit co nejrychleji, nebo zda vyčkat do doby, než zisk z prodeje bude pokrývat alespoň variabilní náklady, poté

například může zkusit snížit cenu produktu. Je třeba mít na paměti, že každý neúspěšný výrobek nebo špatně zvolená cenová politika může ohrozit pověst firmy.

1.2 Cena[8]

Cena představuje směnnou hodnotu výrobku vyjádřenou obvykle v peněžních jednotkách, jinak řečeno protihodnota potřebná pro nabytí zboží nebo služby. Podle pojetí anglické klasické školy (David Ricardo) je cena statku určena tím, kolik práce bylo vynaloženo k jeho výrobě – to znamená, že výrobky, jejichž vytvoření je pracnější, mají tendenci být dražší než ty, které lze vytvořit snáze. Tato teorie bohužel však již nepočítá s preferencemi spotřebitelů ani se zbožím, které již vyšlo z módy.

Cena je velmi specifickou kategorií marketingového mixu, kterou ovlivňuje mnoho aspektů. Je důležité ujasnit si celkovou marketingovou strategii, přiměřenost ceny cílovým skupinám, ale zároveň musí být cena stanovena tak, aby kryla náklady a přinesla očekávanou úroveň zisku, přičemž očekávaná úroveň zisku se stanoví s ohledem nejen na aktuální situaci, ale i z dynamického pohledu.

*„Cenu je nutno posuzovat jako faktor limitující poptávku, s rostoucí cenou klesá poptávka“*¹⁰ Je třeba si ale uvědomit, že spotřebitel posuzuje produkt velmi často na základě ceny, tedy při vyšší ceně přisuzuje výrobku vyšší kvalitu, u nízké ceny naopak. Zároveň je nutno na cenu nahlížet z hlediska substitučních vztahů, tzn., že cenová úroveň ovlivňuje poptávku nejen poptávku daného produktu, ale i poptávku po substitučních a komplementárních produktech.

Je chybou při kalkulaci ceny nasadit cenu příliš nízkou nebo příliš vysokou, při kalkulaci se musí zohlednit vztah ceny ke kvalitě, vztah mezi cenou a značkou, vztah mezi cenou v předchozím období a očekávanou cenou v budoucím období, vztah cen mezi konkurenčními produkty a v nepolední řadě vztah mezi vnímáním ceny produktu a vnímáním cenové úrovně.

¹⁰ BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003, xvii, str.178

1.2.1 Cenová politika

Zvolená cenová strategie odpovídá celkovým podnikovým cílům. Mezi základní cenové strategie patří:

Strategie sbírání smetany, tzv. „skimming“ – firma se snaží nasadit co možná nejvyšší ceny. Tuto strategii je však možné uplatnit u vysoce módních, značkových a moderních výrobků (nové typy mobilních telefonů) a to pouze v krátkém období, především v době jejich vstupu na trh. Vysoká cena vytváří dojem vysoké kvality, s nasycením trhu se však cena snižuje a tím jsou uspokojovány další skupiny zákazníků, kteří se orientují na cenu.

Strategie prestižních cen – firma zvolí vysokou cenu s cílem tuto cenu držet během celého životního cyklu produktu. Kdyby firma cenu snížila, toto snížení by zákazníci hodnotili jako ztrátu prestiže značky, které by je odradilo od koupě.

Cenová penetrace s cílem dosažení vysokého tržního podílu. Tuto strategii je možné použít v případě vysoké cenové elasticity, tedy snížení ceny vyvolá zvýšení prodaného objemu výrobků a tím i nižší náklady na výrobu.

1.3 Distribuce

„Zahrnuje soubor aktivit, prostřednictvím kterých se výrobek dostává postupně z místa vzniku do místa určení, kde bude spotřebován nebo užit.“¹¹ Hlavním cílem správné distribuce na spotřebitelských trzích je zpřístupnit zboží potenciálním zákazníkům, tedy dopravit výrobky na místo, kde si je zákazníci mohou snadno koupit. Zajištění výrobku v místě a čase, které si určí sám zákazník, zabezpečují distribuční cesty.

1.3.1 Distribuční cesty

Distribuční cesty zajišťují optimální propojení mezi výrobcem či prodejcem a mezi zákazníkem nebo spotřebitelem a to za předpokladu zajištění požadované úrovně služeb s přiměřenými náklady. *„Každá distribuční cesta znamená určitý způsob přemístění prostředků a pokrytí potřeb cílového zákazníka. Cesty dělají výrobek dosažitelným*

¹¹ BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003, xvii, str.201

ve vhodném čase, na správném místě, ve správné kvalitě i kvantitě a to za přispění řady funkcí (skladování, doprava, manipulace...)“¹²

Při uspořádání distribuční cesty volí výrobce mezi dvěma možnostmi a to mezi cestou přímou a nepřímou. U přímé distribuční cesty dochází k bezprostřednímu kontaktu mezi výrobcem a zákazníkem. Zde výrobce získává okamžitou zpětnou vazbu ke svým produktům, má nízké náklady na distribuci ovšem za cenu obtížné prezentace a vyšších nákladů na reklamu. Tato distribuční cesta zahrnuje především prodej zboží ve vlastní prodejně, prodej zboží „ode dveří k dveřím“, který zajišťují prodejní agenti výrobce, nebo je přímá distribuční cesta aplikována pomocí prodejních automatů. V případě nepřímé distribuční cesty vstupuje distribuční mezičlánek, který výrobcí může nabídnout zkušenosti s distribucí podobných výrobků ovšem za cenu, že výrobce ztrácí kontrolu nad distribucí a přichází o možnost získání přímé zpětné vazby od zákazníků. Jako typy distribučních mezičlánků je možné jmenovat prostředníky, které zboží kupují, stávají se tak jeho vlastníky a potom jej prodávají dále konečným spotřebitelům. Dalším typem distribučního článku jsou zprostředkovatelé obchodu, tzv. agenti nebo brokeri, kteří se sice aktivně podílejí na procesu distribuce, ale nestávají se vlastníky zboží, pouze aktivně vyhledávají kontakty. V poslední řadě je možno jmenovat podpůrné distribuční mezičlánky, které do distribuce vstupují pouze nepřímo (např. přepravní organizace, bankovní instituty...)

Zvolí-li výrobce nepřímou distribuční cestu, je třeba rozhodnout, kolik mezičlánků do distribuční cesty začlení. Jelikož *„počet distribučních mezičlánků určuje požadovaná úroveň uspokojování potřeb zákazníků při vynaložení optimálních nákladů na distribuci jako celek“*¹³ Proto každý typ sortimentu bude mít odlišnou distribuční strategii, které se dělí s ohledem na dostupnost prodejních míst.

Intenzivní distribuce je volena u vysoce obrátkového zboží, které je předmětem denní spotřeby. Intenzivní distribuce se vyznačuje hustou prodejní sítí, zboží je potenciálním zákazníkům k dispozici prakticky všude.

Selektivní distribuce – počet míst, kde je zboží zákazníkům k dispozici, je již prakticky omezeno. Místa distribuce jsou volena s ohledem na povahu sortimentu nebo na základě určitých rysů trhu. *„Vybraní distributoři jsou schopni věnovat se plně umístění zboží*

¹² BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003, xvii, str.201

¹³ BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003, xvii, str.203

na trzích s vědomím, že se jedná o selektivní distribuční přístup“¹⁴ Výhodou této distribuční strategie je bezesporu to, že je výrobce v užším kontaktu s obchodníky.

Exkluzivní distribuce představuje velmi malý počet míst, kde je příslušené zboží potenciálním zákazníkům k dispozici. Distributora, který je zpravidla jediným prodejcem ve vybraném tržním regionu, výrobce velmi pečlivě vybírá. Tento typ distribuce je výhradně spojen s luxusním zbožím s vyššími cenami.

Samotný výběr distribuční cesty je pro společnost klíčovou záležitostí, neboť se nejedná o rozhodnutí, které by bylo možné krátkodobě měnit. Každá cesta s sebou nese jinou úroveň nákladů a v neposlední řadě jinou úroveň spokojenosti zákazníků. Při výběru distribuční cesty by měl podnik přihlídnout nejen k podnikovým cílům, ale i ke zdrojům, jež má firma k dispozici, činnostem, které hodlá distribučním článkům svěřit. Dále při konečném výběru cesty je třeba zohlednit vlastnosti výrobku, možnosti výrobce – umístění, kapacita, hustota distribučních mezičlánků, hospodářské poměry nebo geografické rozložení obyvatelstva.

1.4 Marketingová komunikace

Čtvrtá část marketingového mixu představuje řízenou komunikaci, kterou výrobce používá k informování a přesvědčování spotřebitelů, a jejímž hlavním úkolem je vytvořit si se zákazníky trvalé vztahy, které v budoucnu bude možné dále prohlubovat. Výrobce záměrně vytváří informace a podvědomí o výrobku a to takovou formou, která je pro danou cílovou skupinu přijatelná. V následujících podkapitolách budou popsány jednotlivé nástroje marketingové komunikace často označované pod pojmem komunikační mix.

1.4.1 Reklama

Reklama představuje mimořádně důležitý článek marketingové komunikace, neboť spotřebitel se touto formou propagace setkává nejčastěji. Jelikož se spotřebitelé denně, ať vědomě či nevědomě, stávají oběťmi reklamy, veřejnost si utváří názor, že marketing rovná se reklama.

¹⁴ Tamtéž, str.204

„Reklama je definována jako určitá neosobní forma komunikace firmy se zákazníkem prostřednictvím různých médií. Je to záměrná činnost, která potenciálnímu zákazníkovi přináší relevantní informace o výrobku, jeho vlastnostech, přednostech a kvalitě... Racionálními a emocionálními argumenty se snaží vzbudit zájem o výrobek a posléze spotřebitele přimět, aby učinil kupní rozhodnutí.“¹⁵ Kotler ve své publikaci definuje reklamu jako „jakoukoli placenou formu neosobní prezentace a komunikace myšlenek, zboží nebo služeb identifikovaného sponzora prostřednictvím hromadných médií, jako jsou noviny, časopisy, televize, či rádio.“¹⁶

Výrobová reklama, často nazývaná jako produktová, propaguje samotný výrobek, upozorňuje na kladné vlastnosti a porovnává jej s konkurencí.

Institucionální reklama se zaměřuje na image instituce. Je použita v případě, že charakter produktu nemá možnost odlišit se od konkurenčních výrobků, potom firma usiluje o diferenciaci vlastní firmy zdůrazňováním kladných stránek společnosti.

Pokud je poměr mezi institucionální a produktovou reklamou optimální, *„pak v období krize, je prokazatelně možné snížit při stejné měřitelné efektivitě dopadů na okolí a zákazníky náklady na reklamu až o 45%. Toto pojetí znamená využití synergie komunikace a sdělení v oblasti produktové a institucionální reklamy realizované s využitím nástrojů: inzerce v masmediích a mediích, výrobových medií (značka, obal, design, styl kontinua produkt – služba), ..., se synergií Public Relation během životních cyklů kampaní transformovaných z reklamních na informační.“¹⁷*

Dle životního cyklu výrobku je možné reklamu rozdělit na informativní, přesvědčovací a připomínkovou reklamu. **Informativní reklama** se zpravidla užívá ve fázi zavádění produktu na trh, jejím úkolem je spotřebitele seznámit s novým výrobkem a poskytnout mu základní informace. **Přesvědčovací reklama** nastupuje ve chvíli, kdy již výrobek má své místo na trhu a dostal se do podvědomí zákazníků. Hlavní úkol tohoto druhu reklamy je přesvědčit potenciální zákazníky, že produkt je kvalitnější než konkurenční a poukázat na silné stránky produktu. Když se produkt dostane do fáze zralosti a stane se dostatečně

¹⁵ BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003, xvii, str.224

¹⁶ KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, str. 855

¹⁷ ČICHOVSKÝ. *Marketing Journal* [online]. [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.m-journal.cz/blog/Cichovsky/?detail=31>

známým, je neustále třeba spotřebitelům připomínat existenci produktu a podněcovat v zákazníkovi touhu koupit. K tomu slouží **reklama připomínková**.

S reklamou velmi úzce souvisí reklamní kampaň, kterou je možné nazvat jako systematický proces prezentačních sdělení, jimiž je neustále veřejnost zásobována. Každá reklamní kampaň musí však nést svůj cíl, tedy, co podnik od kampaně očekává, stanovit rozpočet a na základě rozpočtu také zvolit vhodná média, pomocí kterých budou informační sdělení předávána.

1.4.2 Podpora prodeje

V účinné propagaci jde ruku v ruce s reklamou podpora prodeje. Jedna z definic říká, že jde o „*soubor různých motivačních nástrojů, převážně krátkodobého charakteru, vytvářených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů určitých výrobků či služeb*“¹⁸ Podpora prodeje využívá přímý stimul, aktivně zapojuje zákazníky, vybízí je k určitému chování, na základě kterého spotřebitel získává určité výhody. S tímto nástrojem je však třeba zacházet velmi opatrně, neboť neustálé užívání podpory prodeje formou častých slev může u zákazníků vyvolat dojem, že výrobky jsou nekvalitní a málo žádané.

Rozhodne-li se však výrobce či prodejce pro tento nástroj marketingové komunikace, může volit z následujících variant – slevové kupóny, vzorky, cenově výhodná balení, ochutnávky apod.

1.4.3 Public Relations

„PR“ neboli vztahy s veřejností nemají za úkol propagovat výrobky jako takové, spíše jejím cílem je, aby společnost zaujala k výrobcí kladný postoj, pozitivní představy o jednotlivých činnostech podniku. PR se od reklamy liší tím, že „*reklama je adresná a nabízí ke koupi konkrétní produkt, zatímco Public Relations neformulují nikdy a nikde žádnou přímou nabídku ke koupi*.“¹⁹ Mezi hlavní nástroje Public Relations patří především zprávy určené přímo médiím, kde firma poskytuje informace o výrobcích, pracovnících, vedlejších a často charitativních činnostech podniku. Dále má možnost pro prohloubení

¹⁸ KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane . Marketing a management, str. 182

¹⁹ BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003, xvii, str.234

vztahů s veřejností pořádat tiskové konference, neboť dobrý vztah s tiskem je základním předpokladem pro to, aby společnost získala kladné reference.

1.4.4 Přímý marketing

Důležitou částí marketingové komunikace je bezesporu také přímý marketing, jenž v „zásadě zahrnuje veškeré tržní aktivity, které vytvářejí přímý kontakt s cílovou skupinou“²⁰ se snahou vyvolat reakci. Nezbytným předpokladem pro využívání tohoto nástroje je však obsáhlá databáze zákazníků s mnoha údaji vč. konkrétních adres, které usnadní rozdělit segment do cílových skupin. Nástroji přímého marketingu jsou především katalogový prodej, zásilkový prodej, ale v poslední době také čím dál rozšířenější telemarketing, kdy firma aktivně oslovuje zákazníky formou telefonních hovorů.

V předchozích čtyřech podkapitolách byly popsány jednotlivé složky marketingového mixu. Není možné říci, že některá část je důležitá méně a některá více. Ideálním případem je disponovat kvalitním výrobkem za přijatelnou cenu, který bude distribuován v dostatečně husté prodejní síti. Nejdůležitější ale pro podnik je, aby měl komu prodávat své produkty, proto následující kapitola popisuje objekt hrající v koupi produktu hlavní roli, tedy zákazníka.

1.5 Zákazník

O tom, co firma bude vyrábět, nerozhoduje sama společnost, ale trh, tedy zákazník. Zákazník neboli spotřebitel, anglicky customer, je nedílnou součástí marketingového mixu, ačkoli mu žádná část marketingového mixu není přímo vyhrazena, lze konstatovat, že zákazník samotný přímou s každou částí mixu souvisí.

Aby podnik byl na trhu úspěšný, je třeba, aby své zákazníky roztřídil do správných segmentů, odhadl jejich potřeby a nabídl jim správný produkt. Nedílnou součástí jsou ale i kvalitní poprodejní služby vč. řízení vztahů se zákazníky.

„Dnešní společnosti se ocitají před nejtvrďší konkurencí, jaká kdy existovala. Posun od filozofie výrobků a tržeb k filozofii marketingu však dává společností lepší možnost konkurenci porazit. A základním kamenem dobře pojímané marketingové orientace jsou

²⁰ BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003, xvii, str.239

*silné vztahy se zákazníky – informovat je, zapojit do celého procesu a možná je dokonce zaktivizovat.*²¹

1.5.1 Kdo je zákazník a jakou vizi vůči němu uplatnit [5]

Jak již bylo řečeno, k definování představy o potřebách zákazníka je třeba provedení segmentace, při které se trh dle určitých hledisek rozdělí do homogenních skupin zákazníků, které se vyznačují stejnými potřebami a nákupním chováním. Jelikož se kupující, kteří jsou pro podniky tržními subjekty, mezi sebou liší, ať už z důvodu změny společenských požadavků nebo odlišné kupní síly, je třeba stanovit segmentační kritéria rozdělených do skupin, dle kterých lze zákazníky mezi sebou odlišit. Kritéria pro odlišení mohou být: Země, region, oblast (geografická skupina), věk, pohlaví (demografická skupina) hledaný prospěch, požadovaný užitek (skupiny motivy koupě)...

Jochen Kalka ve své publikaci Marketing podle cílových skupin uvádí, že spíše než na statistické znaky je důležité zaměřit se při segmentaci především na hodnotovou orientaci. Existuje mnoho způsobů, jak zákazníky segmentovat, jeden z mnoha vzorců hodnocení cílových skupin je např. ConsumerInsight, neboli pohled do hlavy spotřebitele. Výzkumníci trhu neustále užívají nové metody, aby zjistili, co se ve spotřebitele odehrává při koupi nového produktu a na základě zjištění odhadují, jaké další produkty by mohl koupit. [13]

Díky segmentačním kritériím jsou zákazníci rozděleni do tržních segmentů, jež se stanou součástí možných trhů, které může podnik obsadit. Požadavky na tržní segment jsou však jasně dané. Segment musí být dostatečně velký, definovatelný, měřitelný, dostupný, ale hlavně by měl představovat skupinu homogenního shluku poptávajících, který je však vůči ostatním shlukům heterogenní.

V rámci segmentace podnik prozkoumá, kdo bude kupovat jeho výrobky, neboť nikdy není možné prodávat všem. Chce-li podnik analyzovat zákazníka jako samostatného jedince, je třeba rozlišovat dvě základní hlediska:

- Charakter zboží, jež je předmětem spotřeby (zboží krátkodobé nebo dlouhodobé spotřeby)

²¹ KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane . Marketing a management, str. 177

- Vlastní charakter poptávajícího

1.5.2 Analýza nákupního chování [5]

K získání obrazu zákazníka je třeba využít různé modely analýzy nákupního chování, jež byly vytvořeny mnohaletými výzkumy marketingových odborníků, psychologů, ekonomů. Gustav Tomek a Věra Vávrová v publikaci Vize tržního úspěchu definují atributy, které ovlivňují nákupní chování spotřebitelů. Jsou jimi atributy:

- Psychické – a to v aktivizující podobě působící na spotřebitele jako hnací síla. V kognitivní podobě, která ve spotřebiteli vyvolá prvotní myšlenku, vnímání produktu. Oba tyto aspekty vytváří motiv ke koupi.
- Sociální - vzhledem k tomu, že každý spotřebitel patří do určité rodiny a podléhá tak vůdčímu myšlení či vzoru, podle kterého se řídí.
- Ekonomické – kupujícího ovlivňuje příjem, cena, naléhavost spotřeby
- Technologické – potřeby jsou dané již technologiemi, které spotřebitel doma již má

Jako metody pro analýzu tržního segmentu je možno využití metody Analýzy shod preferencí nebo metody Shlukové analýzy.

1.5.3 Hodnota pro zákazníka [5]

K tomu, aby měl podnik úspěch na trhu, je třeba nejen kvalitní výrobek, ale produkt musí plně vyhovovat potřebám zákazníků, o čem svědčí i teorie, jež definovali Kroeber-Riel a Weinberg „*Motivace ke koupi produktu vzniká tak, že spotřebitel vnímá produkt jako prostředek, hodící se k realizaci přejemného pocitu a uspokojení svých instinktů*“. Jde tedy o to zaměřit se na instinkt kupujícího a snažit se vytvořit motiv ke koupi. To, že se z pouhé vlastnosti produktu může stát užitná hodnota a životní styl, ukazuje model „means-end“, kde základní strukturu tvoří tři prvky produktu – vlastnost, komponenta užitku, užitná hodnota. Model představuje, že pro zákazníka základní technologický parametr sportovní obuvi představuje užitnou hodnotu v podobě blahodárného pocitu uvolnění.

Tabulka 1: Model Means end

Vlastnost		Komponenta užítku		Užitná hodnota	
Konkrétní vlastnost	Abstraktní vlastnost	Funkční komponenty užítku	Sociální komponenty užítku	Instrumentální hodnota	Vnímaná hodnota
Technologické parametry	Zdravější a příjemný běh	Běhám spolehlivě	Cítím se uvolněně	Jsem duševně a tělesně fit	Sebeúcta
Sportovní obuv					

Zdroj: Vlastní zpracování podle TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Vize tržního úspěchu, aneb, 10 otázek a odpovědí jak chápat marketing budoucnosti.

K tomu, aby zákazník při užívání produktu dosáhl užité hodnoty, je nezbytné, samotného zákazníka zapojit již do procesu tvorby produktu. „*Systematická kooperace se zákazníkem vede ke zcela novému pohledu na kupujícího. Vedle analyzování nákupního chování jako takového je třeba na zákazníka pohlížet jako na aktivního a platného nositele nových produktových ideí.*“²²

Je možno rozlišovat pět příspěvků zákazníka: [5]

- Zákazník jako poptávající, jehož požadavky je možné zjistit průzkumem trhu
- Zákazník jako aktivní spoluautor v procesu vývoje produktu
- Zákazník jako novátor, jehož hotové řešení bude realizováno a uvedeno na trh
- Zákazník jako poskytovatel referencí o produktu

1.5.4 Od spokojeného zákazníka k loajálnímu zákazníkovi

Vize, strategie a cíle všech podniků mohou být různé, v čem se ale budou jistě shodovat, je, že základem úspěchu je mít spokojeného a především loajálního zákazníka. Ivan Bureš a Pavel Řehulka v publikaci 10 Zlatých pravidel péče o zákazníka uvádějí těchto 5 základních pravidel, které vedou k získání loajálního zákazníka. [11]

- 1) Kvalitní produkt je základ spokojenosti zákazníka.
- 2) Dodržení termínu a ceny – sliby se mají plnit a to platí i v podnikání. Dodržení slibů dodržení termínu a ceny jsou pro zákazníka jedním z nejdůležitějších faktorů.
- 3) Servis bez diskuzí – pokud je výrobek vadný, není důležité zákazníka zasypávat řečmi, kdo za to může. Klienta především zajímá, kdy bude chyba napravena.

²² TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Vize tržního úspěchu, aneb, 10 otázek a odpovědí jak chápat marketing budoucnosti. s. 123

4) Konzistentní úroveň služeb – pokud chcete, aby se služby podniku staly legendárními, musí být především opakovatelné, a to při každém setkání.

5) Osobní zájem – zákazník musí cítit, že je pro podnik něčím víc než dalším odběratelem v pořadí, měl by cítit, že je přítelem.

Úspěch podniku rovněž výstižně definuje B.Günter, který v publikaci Kundenwert definoval 4K managementu zákazníka – Kundenzufriedenheit (zákaznická spokojenost), Kundenbindung (spojení se zákazníkem), Kundenwert (zákaznická hodnota), Kundenorientierung (orientace na zákazníka). [12]

2 Charakteristika společnosti ŠKODA AUTO

Nejenom vícenásobný zaměstnavatel roku, ale i zaměstnavatel desetiletí. I tak by se dala charakterizovat firma, které lze přiřadit pojmy jako např. jedna z nejstarších automobilek na světě a nejvýznamnější exportér České republiky.

2.1 Historie značky

Historie společnosti ŠKODA zasahuje až k počátku dvacátého století, kdy za dohledu zakladatelů značky Václava Laurina a Václava Klementa projel bránou ŠKODA první automobil – Voiturette A. Psal se rok 1925 a podnikatelé „*Laurin & Klement spojili svůj podnik se společností Škoda Plzeň, kdy získala dnešní název a okřídlený šíp ve znaku. Samotná firma L&K (Laurin a Klement, továrna automobilů v Mladé Boleslavi) byla koncem prosince roku 1925 vymazána z obchodního rejstříku.*“²³ Podnik sílil, firma rostla a vzhledem ke znárodnění průmyslových podniků vydrželo toto společenství až do roku 1945. Po skončení druhé světové války byla společnost přejmenována na Automobilové závody národní podnik Škoda. Společnost vyráběla velice kvalitní vozy jako například Škoda Felicia. Když byl v roce 1989 představen vůz Škoda Favorit, bylo jasné, že se společností Škoda je nutné počítat, ale že je také nutné najít silného a spolehlivého partnera, který by pomohl otevřít ostatní trhy. V roce 1991 se společnost stejně jako značky VW, Audi, Seat a Porsche a stala součástí koncernu Volkswagen.

²³ Zaměstnanecký portál Škoda Auto a.s. [online]- 19.11.2012

Tak, jak se společnost postupně vyvíjela, měnilo se i logo společnosti, které podtrhuje image značky. Obzvláště u automobilek slouží logo, neboli emblém značky, k okamžitému rozpoznání výrobce vozu. Poslední změna loga proběhla v rámci změny celého corporate identity společnosti v roce 2011.



Obrázek 3: Historie loga ŠKODA

Zdroj: http://www.skoda-auto.ic.cz/files/php/historie_znaku_skoda.php

2.2 Novodobá historie

Dnes je značka ŠKODA již více než 20 let součástí koncernu Volkswagen a během této doby se objemy prodeje skupiny ŠKODA AUTO více než ztrojnásobily a produktové portfolio se výrazně rozšířilo. Výrobní závody společnosti bychom mohli najít nejen v České republice, ale také v Indii, ale i v Číně, Rusku, na Slovensku, na Ukrajině a v Kazachstánu. [1]

V současné době ŠKODA AUTO svým zákazníkům nabízí osm modelových řad a budeme-li počítat deriváty vozů, jimiž jsou například limuzína, hatchback či spaceback, můžeme vybírat mezi čtrnácti modely. V široké paletě vozů může vybírat individualista i početná rodina, neboť automobilka vyrábí vozy už od třídy A00, kterou zastupuje nejmenší vůz automobilky, novinka roku 2012 – Citigo, „velké entrée malého vozu: Modelem ŠKODA Citigo vstoupila společnost ŠKODA AUTO i do segmentu malých vozů – nejprve v České republice, později i na jiných trzích. Budoucí role sedmé modelové řady v rámci produktového portfolio značky ŠKODA je jasně definována. Má se etablovat na silně

*rostoucím tržním segmentu malých vozů a stát se tak ústředním opěrným bodem Růstové strategie ŠKODA.*²⁴

Druhou novinkou roku 2012, která obohatila produktové portfolio společnosti, je ŠKODA Rapid a počátkem roku 2013 byla představena ŠKODA Octavia třetí generace. Modelovou řadu uzavírá třída B6 – Superb, tento model bude v roce 2013 omlazen faceliftem, vlajková loď značky ŠKODA bude tedy oblečena do nového kabátu.



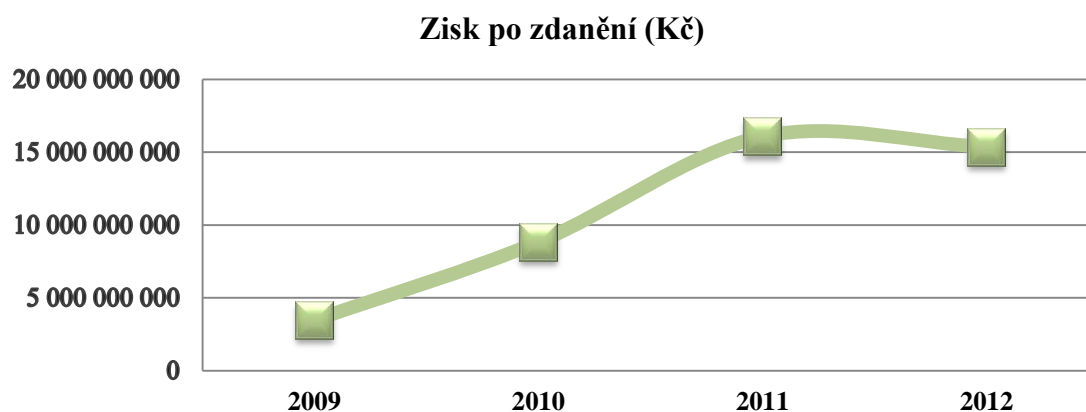
Obrázek 4: ŠKODA Superb Facelift

Zdroj: <http://www.skoda-auto.cz/chci-vuz-skoda/Pages/nova-skoda-superb.aspx>

2.2.1 Bilance roku 2012

Vzhledem k tomu, že ŠKODA AUTO neustále rozšiřuje modelové řady, otevírá nové trhy, využívá nové designové prvky, získává nové zákazníky a zvyšuje tržby. Pojďme se tedy podívat, jak společnost v posledních letech sílila.

Graf č.1 zobrazuje vývoj čistého zisku po zdanění.



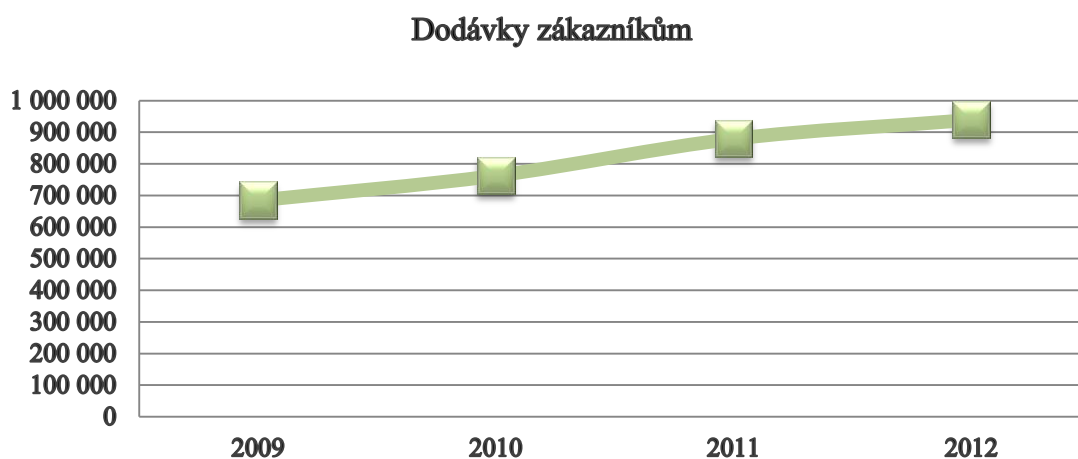
Graf 1: Zisk po zdanění ve společnosti ŠKODA Auto

Zdroj : Vlastní zpracování dle Výročních zpráv

²⁴ Výroční zpráva ŠKODA AUTO, a.s. 2011, str. 42

Z grafu je patrné, že za poslední čtyři roky stejně jako i v hlubší minulosti se společnosti velmi dařilo. Hodnota zisku v roce 2009 se během 4 let vyšplhala na více než čtyřnásobek své původní hodnoty. V roce 2012 ŠKODA AUTO vykázala čistý zisk po zdanění v hodnotě 15,3 miliard Kč, což sice oproti předchozímu roku znamená pokles zisku o 4,5%, tržby však ve srovnání s rokem 2012 o 4% stouply (262,6 miliardy Kč).

„Na zisku se projeví zvýšené investice, které loni vzrostly téměř o polovinu na více než 21 miliard korun. Výdaje na výzkum a vývoj se zvýšily o 17 procent téměř na 11 miliard korun. Do zavádění nových modelů a výrobních kapacit chce ŠKODA AUTO investovat i letos. Plánuje uvedení osmi nových nebo inovovaných modelů. Do roku 2015 chce obnovit všechny modelové řady.“²⁵

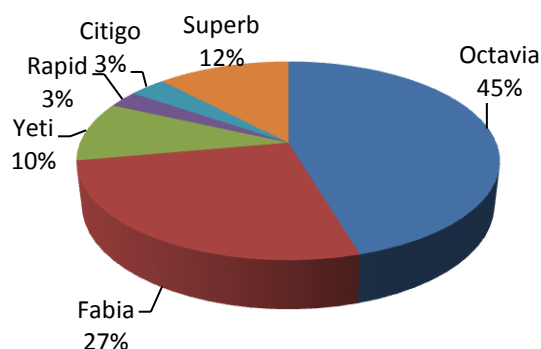


Graf 2: Vývoj dodávek vozů k zákazníkům letech 2009 – 2012

Zdroj : Vlastní zpracování dle Výročních zpráv

Je obdivuhodné, jak firma ŠKODA každoročně zvyšuje objem prodaných vozů. V roce 2012 dodala svým zákazníkům 939 200 vozů, avšak cíl, prodat 1 000 000 vozů, splněn nebyl. Nejprodávanejším vozem v roce 2012 byl dle očekávání model Octavia, jehož se prodalo 409 600 vozů, tedy o 6% více v porovnání s předchozím rokem. Nárůst prodeje zaznamenal i modely Yeti, naopak prodeje vlajkové lodi Superb klesly oproti roku 2012 o 6,5%. Procentuální rozdělení prodaných automobilů dle jednotlivých modelů zobrazuje následující graf.

²⁵ Auto.cz: Novinky [online]. 2013, 21.3.2013 [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/skoda-auto-loni-klesl-zisk-4-5-15-miliardy-korun-73569>



Graf 3: Procentuální rozdělení jednotlivých modelů prodaných v roce 2012

Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy 2012

2.2.2 Očekávání od roku 2013

„ŠKODA podle Dr. Vahlanda očekává v prvním pololetí meziroční pokles prodeje proti loňským 408.000 aut. Důvodem je zavádění výroby nových modelů, zejména třetí generace Octavie, i propad evropského automobilového trhu. Za celý letošní rok chce mít ale vyšší prodej než rekordních 939.200 aut za rok 2012.“²⁶ Snížení prodeje se v prvních dvou měsících roku 2013 skutečně potvrdilo, automobilka zaznamenala meziroční pokles odbytu o 7,4%. V prvním čtvrtletí roku 2013 bylo dodáno 220 400 vozů. Pokles prodeje se očekává i ve druhém čtvrtletí. Předseda představenstva však pevně věří, že s náběhem nových motorizací pro Octavii III a Rapid Spaceback se karta obrátí a firma opět prolomí rekord v počtu prodaných vozů a hranice 940 000 bude opět pokořena.

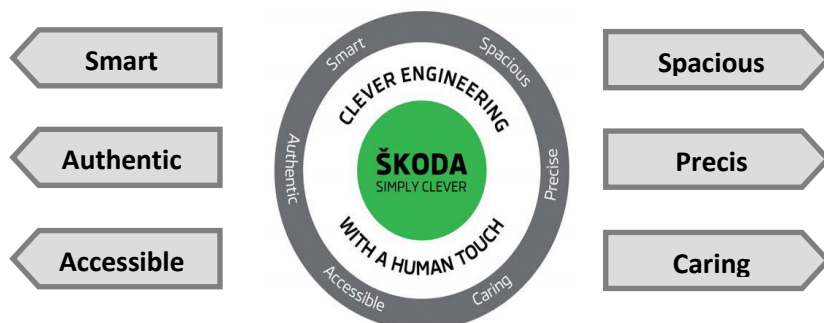
Rok 2013 je rokem ofenzivy, ŠKODA předvede osm nových nebo přepracovaných modelů. V dubnu bude na trh uveden derivát Octavie III – Octavie Combi, dále Octavia RS a zákazníci ŠKODY se mohou také těšit na Rapid Spaceback, facelift Superbu a facelift Yetiho. Facelift modelu Fabia II bude představen v roce 2014, kdy se plánuje na trh uvést také velký terénní vůz. [2]

2.3 Filozofie značky ŠKODA

Všechny modely značky ŠKODA pojí věrnost k hodnotám značky ŠKODA, za nimiž stojí více než stoletá tradice výroby automobilů. V globálu by se modely ŠKODA daly nazvat

²⁶ Auto.cz: Novinky [online]. 2013, 21.3.2013 [cit. 2013-03-23]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/skode-auto-loni-klesl-zisk-4-5-15-miliardy-koron-73569>

„chytrou technikou, která myslí na lidi“. Po celou dlouhou výrobní historii platí, že nejdůležitější je zákazník a vůz musí být maximálně přizpůsoben jeho potřebám. S tím také souvisejí zásadní hodnoty značky ŠKODA.



Obrázek 5: Filozofie značky ŠKODA

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů

Spacious (rozlehlý, prostorný) označuje prostor pro posádku a zavadla. V každém voze naleznou dostatek prostoru dospělí cestující nebo rodina s dětmi. **Precise** (precizní) = Design a zpracování. ŠKODA v loňském roce, modelem Rapid počínaje, přijala novou koncepci designu v podobě agresivnějších křivek vozu. A že tato nová koncepce slavila úspěch, svědčí fakt, že model Rapid dostal ocenění Red Dot za vynikající design. **Caring** (starostlivý, láskyplný) představuje bezpečnost a ohleduplnost. Modely ŠKODA se v každém ohledu starají o bezpečnost posádky a jsou ohleduplné k životnímu prostředí. **Accessible** (dostupný, dosažitelné) = hodnota při nákupu i prodeji. Klíčovým faktorem, proč se většinou zákazník pro koupi vozu rozhodne, je poměr velikosti vozu, ceny a nabízené hodnoty, kterou vůz uživateli přinese. **Authentic** (pravý, nefalšovaný, věrohodný) = Tradice a inovativnost – Síla značky ŠKODY je nejen v její perspektivní budoucnosti, ale také v bohaté minulosti. Každý nový model automobilku posouvá o kus vpřed, avšak současně v sobě zachovává kousek více než stoleté výroby osobních automobilů. Důkazem je např. model Rapid, kde zcela prvně přišel ke slovu nový designový jazyk, ale zároveň byl zachován důvěrně známý prvek tvarování zadní sdružené svítilny tak, aby do tmy zářila písmenem „C“. **Smart** (elegantní, vkusný bystrý, dobře vypadající) představující funkčnost a všestrannost. Jakmile je vysloveno ŠKODA AUTO, zákazník si vybaví slogan Simply Clever. Na chytrá řešení automobilka při vývoji nových vozů myslí a každý model přináší mnoho jednoduše chytrých detailů, které zpříjemňují každodenní užívání vozu.

Tyto hodnoty se odrážejí ve filozofii značky:

- Víme, odkud přicházíme i kam směřujeme.
- Tato tradice je zavazující a zároveň motivující.
- Neustávat v hledání nových řešení – intelligence.
- Vývoj vozů, které jsou esteticky na vysoké úrovni – attractiveness.-
- Kráčet ve šlépějích Laurina a Klementa – dedication.

Aby ŠKODA mohla být úspěšná na trhu, nabízí zákazníkovi vozy nejvyšší kvality s nejvyšší možnou bezpečností, spolehlivostí a jízdním komfortem. Vše se řídí pravidly: „Jen to nejlepší, co můžeme udělat, je pro naše zákazníky dost dobré“ a „za podobné prostředky jako konkurence nabídnout kus auta navíc“.

2.4 Zákazníci značky ŠKODA

ŠKODA vyrábí vozy od segmentu A00 až po třídu B a vybere si každý zákazník. V této kapitole budou podrobně popsány cílové skupiny zákazníků pro jednotlivé modely, neboť tato definice zákaznických skupin je nezbytná i pro prodej příslušenství.

Zákazníci značky jsou zvyklí, že jejich vůz naplní v maximální možné míře jejich životní hodnoty a požadavky. Mohou vybírat z bohaté palety motorizací a výbavových stupňů, tím je vytvořen prostor pro širší záběr cílových skupin, a tak mladoboleslavská automobilka je schopna svého zákazníka doprovázet ve všech jeho životních etapách, tzn. od prahu dospělosti až po zralý věk.



Obrázek 6: Modely ŠKODA v životě zákazníka

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů

2.4.1 A00 - Citigo – model, který sbližuje generace

S novým modelem přišla do firmy, co se týče segmentace zákazníků, dá se říci revoluce. Tento model patří do třídy A00 - malé vozy. Ačkoli je velikostí menší než ostatní modely, o to širší zájem veřejnosti vyvolal. Citigo, jak již název vypovídá, najde největší využití v přeplněném městě, kde může předvádět svůj elegantní design a technickou vyspělost za nízkou cenu (již od 181 900 Kč). Pro tento model se rozhodnou především lidé na prahu dospělosti, kteří se chtějí již osamostatnit a vyrazí o víkendu i na delší cesty. Na automobil se dívají pragmaticky a zároveň mají svůj styl. Od mladých zákazníků asi nelze čekat věrnost značce. Očekává se, že k modelu ŠKODA je často přivedou rodiče, kteří v mnoha případech pomáhají i s financováním vozu. Druhou skupinou, kterou tento model jistě osloví, jsou mladé rodiny, kde kupcem bývá muž, ale za volant sedá žena a vůz plní funkci druhého auta v rodině sloužící hlavně k přepravě do práce, na nákupy a do centra města. Citigo zaujme určitě i páry ve zralém věku, které budou vůz využívat především na výlety a nákupy, zároveň vědí, že vůz je kvalitní a bude ještě mnoho let sloužit a to za předpokladu nízkých provozních a servisních nákladů.

ŠKODA Příslušenství předpokládá, že výše uvedené cílové skupiny, zejména mladí lidé, kteří se budou chtít odlišit, budou projevovat největší zájem o produkty s moderní technologií, která bude kompatibilní s vozem – přenosné navigace. Pro tento vůz ale nabízí sortiment širokou paletu doplňků, které významným způsobem vůz odliší od sériového provedení. Jedná se zejména o dekorativní polepy, barevné koberce a ozdobné kryty klíčů nebo spoilery.

Mladé rodiny a páry v důchodovém věku při přepravě dětí či vnoučat jistě ocení produkty z oblasti bezpečnosti a praktičnosti, tzv. simply clever řešení – dětské sedačky, ochrana sedadla na zadní stranu sedačky, které sedadlo ochrání proti poškození od dítěte sedícího autosedačce. Dále zákazníci tohoto vozu vyhledávají síťové programy, které pomohou uspořádat malý náklad uvnitř vozu. ŠKODA příslušenství díky držákům jízdních kol a střešních nosičů dokazuje, že i Citigo je schopno vézt velký náklad.

2.4.2 A0 – Fabia, Roomster

O modelu Roomster lze říci, že 70-85% je majitelem tohoto vozu muž v rozmezí 30-55 let s rodinou a dětmi, nebo často také OSVČ. „Zákazník pořizující si vůz Roomster preferuje praktičnost a zároveň bezpečnost. Zákazníci jsou na jedné straně vyznavači aktivního trávení volného času, na druhou stranu téměř dvě pětiny zákazníků tohoto vozu má školou povinné děti a téměř jedna třetina zákazníků pravidelně jezdí na kole. Požadavky zákazníku jsou proto tedy přístupný bohatý vnitřní prostor pro posádku i zavazadla.“²⁷

Fabii pořizují nejčastěji mladé rodiny s dětmi, ale i mladí lidé, kteří jsou svobodní a získají tak vůz, se kterým mohou společně s přáteli vyrazit na delší výlet.

Jak již bylo řečeno, potenciální zákazníci této třídy jsou tedy především rodiny s dětmi. Co se tedy Originálního příslušenství týče, budou se kupci modelů Fabia a Roomster orientovat na produkty poskytující bezpečnost a praktičnost. Budou preferovat různé síťové programy, držáky jízdních kol, gumové koberce, dětské sedačky, atd.

2.4.3 A – Rapid, Octavia II, Octavia III, Yeti

Široká kategorie třídy A nabízí svým zákazníkům tři modely – Rapid, Octavie II, která přechází na model Octavia III a SUV – Yeti. Tato třída zaujme zákazníka relativně mladého. Průměrný věk kupujícího Rapida se pohybuje okolo 40 let. Octavia drží věkový průměr kupujícího kolem 49 let, ve střední a východní Evropě i níže. Octavia a Rapid díky novému designovému jazyku užívaného právě od výroby modelu Rapid získávají svěžest a čistotu.

Tyto vozy si kupují zákazníci žijící často v rodinném svazku, neboť vozy svou prostorností a komfortem symbolizují podstatu rodinného vozu. Zákazníci vozů Rapid upřednostňují tradici a slyší na pojmy jako osvědčená technika, prověřená řešení, tradiční postupy a s trochou nadsázky kladou automobil spíše na úroveň domácího spotřebiče. Zákazníci vozu Rapid investují rádi peníze tam, kde to má smysl, proto pořizovací i provozní náklady jsou pro ně alfou a omegou a koupí vozu považují za dlouhodobou investici. Předpokládá

²⁷ Interní Materiály

se, že nejvíce kupců bude mezi lidmi, kteří se rozhodli nahradit svůj původní vůz Octavia I, protože u tohoto vozu naleznou nadčasovou karoserii i legendární motor TDI. Rapid ale přináší s sebou v porovnání s Octavia Tour mnohem více prostoru pro posádku. Druhou skupinou zákazníků Rapid budou lidé, kteří se za příznivou částku mohou přesunout do vyšší třídy (z třídy A0). Lidé, kteří zjistili, že vlastnictví malého automobilu má spoustu výhod, avšak negativa pomalu, ale jistě převažují. Jejich nový vůz by měl být rozhodně prostornější, s větším zavazadlovým prostorem. Na druhou stranu si nechtějí odříkat všechny příjemné maličkosti, kvůli kterým vydrželi u malého auta tak dlouho: nízkou spotřebu, obratnost v provozu, snadné parkování.

Nový model ŠKODA Octavia III, synonymum pro tento model jsou důstojnost a nadčasová elegance. Stejně tak, jak je široká nabídka motorizací, i cílová skupina je pestrá. V první řadě to jsou praktičtí zákazníci rozlišující mezi cenou a hodnotou, kteří mají se ŠKODA dlouholeté zkušenosti a vědí, že větší investice do kvalitního vozu se vyplatí. ŠKODA Octavia nikdy nebyla konstruována jako „zboží na jednu sezonu“ a stejně tak nový model zákazníka nezklamе. Vůz zaujímá férovou cenovou politikou, neboť se předpokládá, že si Octavia zachová vyšší zůstatkovou hodnotu i při prodeji. Zákazníci tohoto vozu jsou velmi tradiční, a ačkoli třeba mají na automobily jako celek konzervativní pohled, vyspělá řešení dokážou ocenit a zaplatit. Tento vůz uspokojí ale také náročné zákazníky, kteří potřebují skloubit eleganci s prostorem a kteří potřebují vůz, který je bude reprezentovat. Zaujme také ty, kteří třeba před lety zvažovali koupi vozu Octavia II, ale tehdy měl tento model ještě konzervativní design. Nový model je agresivní a sportovně elegantní, zároveň bezpečný a zahrnuje celou řadu Simply Clever produktů. Vedle rodin budou hlavní cílovou skupinou tohoto modelu velkoodběratelé, leasingové společnosti a firmy, které zaměstnancům umožní vůz používat i ve volném čase, tím bude zajištěno, že rodinná kvalita třetí generace bude doceněna.

Zákazníci třídy A jsou velice rozmanití a s tím také ŠKODA Originální příslušenství počítá. Zákazníkům nabízí produkty zajišťující bezpečnost a pohodlný transport nejen těch nejmenších, ale také bezpečnou přepravu hobby věcí na dovolenou. Octavia, Yeti = elegance, proto portfolio příslušenství nabízí zákazníkům mnoho produktů, které vůz ještě zatraktivní – mnoho druhů hliníkových kola, spoilery, polepy...

2.4.4 B6 - Superb – vlajková loď

Modelovou řadu značky ŠKODA uzavírá Superb, zástupce třídy B, konkrétně B6. „Průměrný věk je 47 let, v 90 % jsou zákazníci muži, v 55 % s vysokoškolským vzděláním. Čistý měsíční příjem činí téměř 55 000 Kč. Co se z hlediska domácností týče, je v 60 % kupujícím rodina bez dětí. Téměř 80 % zákazníků vlastní více než jeden automobil v rodině. Z oblasti profesní je zákazník zejména manažer, majitel firmy svobodného povolání, soukromý podnikatel nebo provozovatel vozového parku.“²⁸ Kupující Superba uznávají tradiční hodnoty, jsou solidní a otevření novým poznatkům, zároveň se většinou jedná o individualisty, které jejich vůz reprezentuje. Zákazníci, kteří si tento vůz koupí milují eleganci a především komfort. Jelikož vozy bývají často firemní, počítá se s tím, že vůz slouží zákazníkovi i jako mobilní kancelář. Proto se u Superba v příslušenství počítá s kvalitní navigací, držáky na smartphone, do budoucna s držákem na tablet. Produkty příslušenství pro nejvyšší řadu jsou bohaté na eleganci v podobě dekorativních lišt, polepů a masivní kola z lehkých slitin.

2.5 Růstová strategie 2018

Každá firma, která chce být úspěšná, musí definovat svůj jasný cíl. To znamená, že každá firma musí vědět, čeho chce dosáhnout a jakou roli chce hrát ve velkém konkurenčním boji, jaký v automobilovém světě panuje. Hlavní cíle v rámci růstové strategie ŠKODA AUTO jsou následující:

- 1) Dosáhnout 1,8 mil prodaných vozidel do roku 2018
- 2) V zákaznické spokojenosti v oblasti prodeje a servisu být mezi TOP 3 značkami
- 3) Dosáhnout prodejního podílu +2,5%

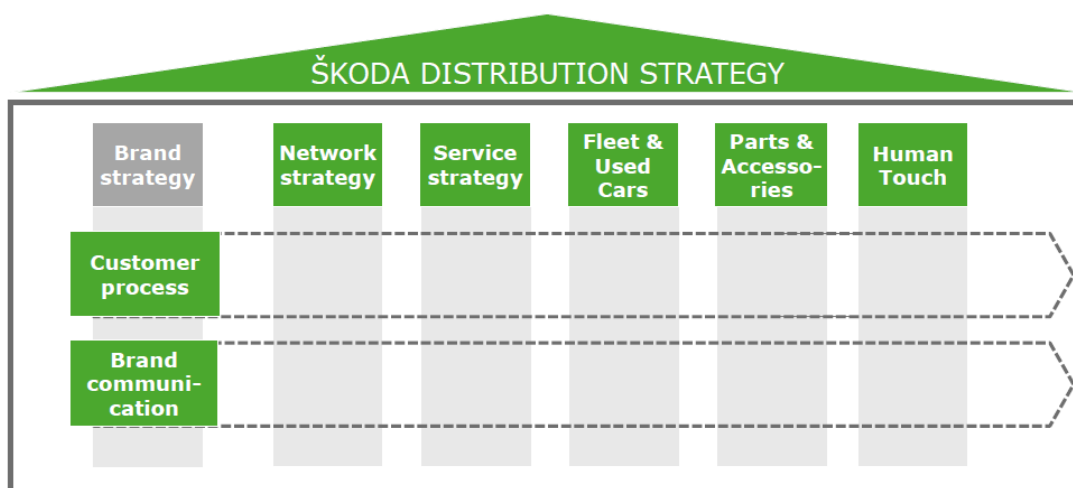
K dosažení těchto velmi ambiciózních cílů je zapotřebí definovat jasnou strategii, která pomůže tyto cíle naplnit. Definování strategie není jistě jednoduchá záležitost a v rozsáhlé firmě jakou ŠKODA AUTO bezesporu je, to je obzvlášť nelehký úkol. Firma si svou strategii již definovala a nazvala ji Růstová strategie 2018. Definování takové strategie je nesmírně časově náročné, a musejí být zohledněny také různorodé vlivy, které mohou

²⁸ Interní zdroje

ovlivnit vývoj trhu a chování zákazníka. Definování strategie se zúčastní všechny oblasti, neboť každé oddělení má definované dílčí strategické cíle, které musí být dosaženy. Růstová strategie je rozdělena do několika hlavních oblastí, které mapují strategické oblasti ŠKODA Auto. Mezi tyto oblasti patří:

- a) Síťová strategie (Network Strategy)
- b) Servisní strategie (Service Strategy)
- c) Fleetová & ojetávozidla (Fleet & Used Cars)
- d) Náhradní díly & příslušenství (Parts & Accessories)
- e) Lidský dotek (Human Touch)

Všechny tyto oblasti jsou úzce provázané s procesy orientované na zákazníka a komunikaci značky ŠKODA. Nejlépe toto vystihuje tzv. projekční dům.



Obrázek 7: Projekční dům

Zdroj: Interní zdroje

V rámci síťové strategie je nutné, aby se importéři, respektive dealeři značky ŠKODA, stali nedílnou součástí této strategie, a aby si definované cíle vzali za své, neboť pro splnění prodejních cílů bude zapotřebí zajistit kapacity v prodejně, ale hlavně také poprodejní oblasti. Tímto se dostáváme k servisní strategii, která může být rozdělena do 2 hlavních stavebních bloků, tzn. změnou v přístupu dealera a změnou v přístupu k zákazníkovi. Základní bloky v sobě zahrnují následující oblasti:

- nabídka servisních produktů
- strategie servisní sítě
- procesy a systémy
- technické poradenství
- řízení / vedení dealerů
- lidé
- zákaznická spokojenost

Jejich hlavním cílem je generování servisního byznysu a mimořádných servisních zkušeností. Pro generování servisního zisku je zapotřebí oslovit zákazníky nejen v období zákonem předepsané záruky, ale také po jejím skončení. K tomu může posloužit různorodá nabídka servisních produktů, mezi které patří prodloužená záruka, mobilita, servisní balíčky, příslušenství atd. Je nutné, aby zákazník se o těchto produktech dozvěděl v pravou chvíli např. pomocí car konfigurátoru, internetu či inzerce.

Mimořádné servisní zážitky si zákazník jistě odnese, pokud se bude servisní personál chovat v duchu Human Touch, dozví se a posléze bude používat servisní aplikace ve svém Ipadu či tabletu, a samozřejmě pokud za své peníze obdrží odpovídající kvalitu.

V dnešní době již existuje mnoho společností, které vlastní desítky, stovky či tisíce vozidel. Těmto společnostem se říká „fleetový“ zákazník. Mezi tyto společnosti patří velké firmy působící např. v bankovníctví, pojišťovnictví, energetice nebo se jedná o leasingové společnosti. Takoví zákazníci představují jistě velký potenciál pro generování servisního byznysu. Proto je žádoucí, aby dealeři byli schopni těmto zákazníkům poskytnout odpovídající služby na požadované úrovni. Obchod s ojetými vozidly v dnešní době představuje další potenciál, jak zákazníka udržet v autorizované servisní síti, neboť i zde je možné nabídnout servisní produkty.

Pokud chce ŠKODA AUTO v roce 2018 prodávat 1,8 mil vozidel, je nutné k tomu také přizpůsobit a zajistit včasné dodávky originálních dílů a příslušenství importérům respektive dealerům ŠKODA Auto.

V dnešní době, kdy většina automobilek nabízí vyspělou techniku svých výrobků, je obzvláště těžké prosadit se v tak těžkém konkurenčním boji. Proto každá firma hledá něco, čím by se dokázala od ostatních odlišit a tím se stát jedinečnou. ŠKODA, která nabízí

vyspělou techniku za rozumné peníze doplněnou o chytrá řešení ve smyslu SimplyGrow orientující se převážně na skupinu zákazníků, jako jsou rodiny s dětmi, chce své zákazníky hýčkat a přistupovat k nim s maximální péčí a úsměvem na rtech. O to, jak by se měl servisní personál chovat a přistupovat k zákazníkovi se stará tým zvaný Human Touch a je právem nedílnou součástí růstové strategie.

Realizace Růstové strategie byla zahájena v roce 2010 a o rok později již přinesla první výsledky. Tento vývoj pokračoval i v roce 2012: Zákazníkům bylo dodáno 939 202 vozů, což znamená nový rekord.

3 ŠKODA Parts center

ŠKODA AUTO Parts Center plní v rámci koncernu funkci logistického centra originálních dílů a příslušenství pro značku ŠKODA a v rámci koncernu částečně pro značky VW, Audi a Seat.

ŠKODA Parts Center bylo uvedeno do provozu jako jedno z největších logistických center originálních dílů a příslušenství v Evropě. Produkty příslušenství a originálních dílů jsou distribuovány k 342 smluvním partnerům v České republice, 121 smluvním partnerům na Slovensku a 105 importérům ŠKODA AUTO po celém světě. Jelikož ŠKODA Parts center slouží i jako centrální sklad pro koncernové značky VW, Audi a Seat, distribuuje díly těchto značek ke 130 smluvním partnerům v České a Slovenské republice.

V centrálním skladu ŠKODA Parts center sídlí útvar PD – Prodej Originální díly a Příslušenství, jež je součástí oblasti P – Prodej a Marketing.

3.1 PD - Prodej Originální díly/příslušenství

Oblast Prodej Originální díly/příslušenství zajišťuje na základě potřeb trhu včasné dodávky originálních dílů a příslušenství do obchodní sítě na celém světě.

K tomu, aby synchronizace dokonale fungovala, slouží 6 oddělení, jež jsou představeny v následující části této kapitoly.

PD/1 - Projekty Originální díly/příslušenství – Toto oddělení existuje ve své současné formě od roku 1996, kdy toto oddělení zajišťovalo řízení projektu výstavby areálu ŠKODA AUTO Parts Center. Jelikož se dnešní efektivní prodejní procesy neobejdou bez automatizace, sofistikovaného softwarového řešení včetně přenosu dat v reálném čase, bylo třeba vybudovat oddělení, které bude zapojeno přímo do procesu samotného a bude se na dané procesy specializovat.

K tomu všemu patří systém řízení splňující požadavky norem ISO 9001 a 14001.

Jednotlivé náplně tohoto oddělení je možné shrnout následovně:

- Projekty v oblasti informačních systémů
- Podpora uživatelů IS

- Projekty stavební, technologické
- Systém řízení jakosti (QMS)
- Systém ekologického řízení (EMS)

PD/2 – Dispozice originální díly zajišťuje kompletní sortiment Originálních dílů ŠKODA, VW, Audi a Seat z hlediska potřeb zákazníků a optimálních zásob. To představuje každodenní styk s dodavatelem, vystavování objednávek, řízení reklamací a mnoho dalších činností.

PDN - Nákup Originálních dílů, Orig. příslušenství a logistické náklady - zajišťuje nákup Originálních dílů a originálního příslušenství vč. logistických nákladů pro potřeby oblasti PD. Zodpovídá za smluvní vztahy s dodavateli, za dostatečné výrobní kapacity dané potřebami trhu, ale především za optimální nákupní ceny, ze kterých je možno vytvořit konkurenceschopné prodejní ceny. Dále je cílem tohoto oddělení snižování materiálových nákladů.

PDM – Marketing Originální díly - Oddělení Marketingu zajišťuje na základě potřeb trhu:

- Tvorba cen a cenových podmínek
- Management výroby
- Komunikace a reklama ŠKODA Originálních dílů
- Tvorba marketingových analýz a prodejních konceptů pro pojišťovny, fleet a leasingové společnosti a obchod NORA
- Economy díly

PDS - Logistika originálních dílů/příslušenství - Oddělení Logistiky zajišťuje veškeré činnosti operativní logistiky, což zahrnuje příjem zboží, skladování a následnou expedici, vývoj a stanovení balení jakož i projednání logistických konceptů a nákladů s dodavateli, a to vše s cílem maximálního uspokojení potřeb zákazníků a zachování optimálních nákladů.

PDZ, PDT - Prodej Originální díly – tato dvě odbytová oddělení jsou prakticky totožná oddělení, která zajišťují prodejní proces ŠKODA Originálních dílů a příslušenství s ohledem na poptávku, konkurenci a hospodářský výsledek. Dalo by se říci, že oddělení PDZ a PDT jsou dvě nejdůležitější oddělení, neboť se zabývají odbytem, mají

zodpovědnost za celý trh a jsou to právě tato dvě oddělení, která vystupují navenek za stranu ŠKODA Originální díly a příslušenství při jednání s importéry. Mezi hlavní náplně patří stanovení strategie dosažení maximálního obrátu, vyřizování a uzavírání zakázek.

3.1.1 PDV - Příslušenství a program Originální díly

Oddělení příslušenství se zaměřuje na tvorbu a sortimentu ŠKODA Originálního příslušenství (ŠOP). Oddělení PDV zaměstnává 40 pracovníků a dále se dělí do 5 dalších oddělení.

Podpora prodeje příslušenství si sama s ohledem na nákupní ceny a konkurenci stanovuje prodejní cenu produktů příslušenství, vytváří a aktualizuje ceníky, zajišťuje optimální disponibilitu jednotlivých položek příslušenství s ohledem na daný plán skladové zásoby. Zajišťuje systémovou podporu prodeje v podobě zakládání marketingových akcí na B2B portál a vydávání Prodejních informací zasílanou na obchodníky a jednotlivé importéry.

Oddělení Prodej příslušenství koordinuje prodeje ŠOP v zahraničí a obchodní síti České republiky, poskytuje podporu a poradenství importérům při nákupu příslušenství. Dále se podílí na vytváření zaváděcích sad k novým vozům a sbírá poznatky a náměty importérů k produktům ŠKODA.

Oddělení Marketingu příslušenství zabezpečuje komunikaci produktů ŠOP, reklamní aktivity spojené s produkty příslušenství. Dále se oddělení zabývá tvorbou produktových katalogů, prezentacemi sortimentu na výstavách, veletrzích a ostatních eventových akcích jako jsou například Yeti park nebo Kolo pro Život.

Oddělení Produkt marketingu zajišťuje ve spolupráci s Technickým vývojem a Kvalitou vývoj, schvalování a testování nových výrobků. Dále se zabývá výpočty kapitálové rentity, která představuje předpokládanou výnosnost produktu zohledňující nákupní cenu, vývojové náklady, náklady na výrobu nářadí pro výrobu produktů a prodejní cenu. Na základě těchto aspektů se předpokládá prodejní potenciál daného produktu, který rozhodne o schválení či neschválení příslušenství.

Oddělení Program Originální díly a Originální příslušenství sleduje veškeré změny na vozech ŠKODA, nové produkty zahrnuté do sortimentu příslušenství a všechny informace

vkládá do Katalogu ETKA, což je elektronický katalog náhradních dílů a nyní i příslušenství.

3.2 Partscentrum v číslech[2]

V červnu roku 1997 byl položen základní kámen budovy a o rok později byl již sklad včetně kanceláří uveden do provozu. O 4 roky později už bylo ale zřejmé, že kapacity nejsou dostatečné, a tak došlo k prvnímu rozšíření skladových ploch na tehdejších 50 000m². V roce 2010 byly vypracovány projekty na další rozšíření kapacit. První fáze rozšíření skladu byla dokončena v roce 2011 - 75 000m² a druhá fáze, která souvisela s uvedením do provozu plně automatizovaného paletového sila, nejvyšší průmyslovou budovou v Mladé Boleslavi, byla dokončena 31.03.2013. Investice do druhého rozšíření činila 31,8 milionů EUR.

Jelikož Partscentrum plní funkci logistického centra střední Evropy, je zřejmé, že půjde o kolosální stavbu. Dohromady zde pracuje 532 zaměstnanců. Vnitřní skladová plocha zabírá více než 100 000 m², což odpovídá velikosti 12 fotbalových hřišť. *„Jedenáct uliček regálového skladu, vysokého 42 metrů, pojme 30.000 palet, proces naskladňování a vyskladňování náhradních dílů a příslušenství probíhá plně automaticky. V každé uličce pracuje automatický regálový zakladač. Za jedinou hodinu lze naskladnit či vyskladnit více než 200 palet.“*²⁹

Přímo v řepovském skladu je evidováno více než 175 000 skladovacích pozic. ŠKODA Parts Centrum je jedním ze tří evropských centrálních skladů koncernu VW. *„Do roku 2018 náš sortiment dílů a příslušenství rozšíříme o 50 procent na 214.000 položek“* nechal se slyšet vedoucí oddělení ŠKODA Originální díly a příslušenství ing. Roman Havlásek. Nutno podotknout, že dalších 100 000 pozic je uloženo v pobočných skladech značky ŠKODA.

Denně sklad zaváží přibližně 75 nákladních vozů a přiveze dohromady cca 3900 palet. Co se expedice týče, Partscentrum vybaví každý den přibližně 90 vykládek.

²⁹ Interní zdroje

4 ŠKODA Originální příslušenství®

Příslušenství dává spotřebitelům výrobku možnost produkt využívat skutečně naplno. Je to nástroj, který zákazníkům umožňuje jejich vůz individualizovat a zvýšit tak jeho užitnou hodnotu. Příslušenství si pořizují majitelé vozu především proto, aby jejich vůz byl přizpůsoben přesně jejich potřebám, příslušenství kupují v případě, že mají pocit, že jejich vozu stále něco chybí.

Rozdíl mezi náhradními díly a příslušenství je markantní. Každý vůz je vyráběn z několika tisíců dílů a úkolem Náhradních dílů ŠKODA je každý tento díl zajistit pro případ, kdyby byl poškozen či opotřebován. Příslušenství jako takové je často zaměňováno i s mimořádnou výbavou. Je pravdou, že mnohé produkty sortimentu příslušenství a nabídky mimořádné výbavy vozu jsou často totožné (autokoberce, rádia), ale mimořádná výbava je přímo součástí konfigurace vozu a na vůz je montována přímo při výrobě. Příslušenství ŠKODA je možno sice také objednat s novým vozem, ale na vůz se při výrobě nemontuje, produkty jsou na vůz nainstalovány až u obchodníka dle přání zákazníka. Je pravdou, že nejvíce příslušenství se prodá s novým vozem. Zde působí psychologický faktor, že pokud zákazník kupuje nový vůz, který stojí 290 000 Kč. To, že zaplatí o 10 000 Kč více a odnese si s sebou několik užitečných produktů, je pro něj mnohem přijatelnější, než těchto 10 000 Kč platit například o měsíc později poté, co absolvoval velký finanční výdaj.

4.1 Skladba sortimentu dle využití

Sortiment příslušenství je relativně obsáhlý, čítá přibližně 1300 aktivních položek a to od starších produktů pro vozy Octavia I, nebo Fabia I až po položky pro nové modelové modely jako je Octavia III nebo Superb II FL. Některé produkty v sortimentu jsou univerzální, tzn. lze je použít na všechny modelové řady, ale mnoho z nich je vyvinuto speciálně pro daný vůz. Sortiment se ve svém jádru dělí do pěti hlavních kategorií dle využití daného příslušenství a to – Sport a design, Hudbka a komunikace, Komfort a užitek, Přprava a Bezpečnost.

Kategorie Sport a design představuje produkty, jež dodávají vozu osobitý styl a dynamický vzhled. Pokud zákazník chce svůj vůz individualizovat, tak tato kategorie mu

dává největší prostor, neboť právě produkty z toho segmentu jsou na voze nejvýraznější. Jako zástupce této skupiny výrobků můžeme zmínit spoiler, koncovky výfuku z ušlechtilé oceli, kola z lehké slitiny, kožené doplňky, dekorativní lišty a folie.



Obrázek 8: Ukázka sortimentu Sport & design

Zdroj: <http://eshop.skoda-auto.com/>

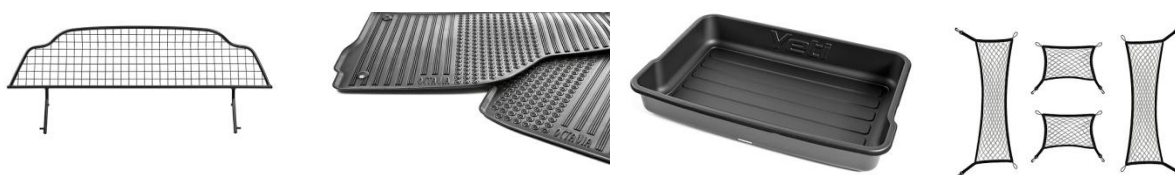
Kategorie Hudba a komunikace umožňuje zákazníkům poslouchat jejich oblíbenou hudbu na vyšší úrovni, ale také bez větších problémů díky navigaci a aktuálním mapovým podkladům najít správnou cestu do cíle. Dále také je možné díky výrobkům z této kategorie spárovat jakýkoli zákazníkův smartphone nebo jiné hudební zařízení s jeho vozem. Tato u zákazníků oblíbená kategorie je velice náročná pro vývoj, neboť technika jde neustále kupředu a udržet krok s elektronickými giganty je leckdy obtížné. Přesto sortiment ŠKODA nabízí elektronické produkty a příslušenství na dobré úrovni. V této kategorii lze nalézt několik druhů rádií, DVD-přehrávače, navigační média a také různé propojovací MDI kabely.



Obrázek 9: Ukázka sortimentu Hudba & Komunikace:

Zdroj: <http://eshop.skoda-auto.com/>

Produkty segmentu **Komfort a užitek** umožní zákazníkovi dosáhnout maximálního pohodlí při cestování. S ohledem na jednotlivá roční období má zákazník možnost užívat jednotlivé produkty z této kategorie. Lze říci, že toto je nejobsáhlejší a nejprodávanější kategorie, neboť obsahuje mnoho tzv. simply clever produktů, které jsou vysoce účelné a nenesou s sebou pro zákazníky nijak nákladné investice. Jako příklady lze vyjmenovat všechny druhy koberečů i koberečů a van do zavazadlového prostoru, síťové programy, dělicí mříže nebo deflektory a sluneční clony do oken.



Obrázek 10: Ukázka sortimentu Komfort & užitek

Zdroj: <http://eshop.skoda-auto.com/>

Produkty, které lze nalézt v **Kategorii přeprava**, nabízí praktické a spolehlivé řešení všech variant nosičů a to – základních střešních nosičů, nosič kol na tažné zařízení, ale i interiérový držák do zavazadlového prostoru, kam spolehlivě umístíme dvě jízdní kola.



Obrázek 11: Ukázka sortimentu Přeprava

Zdroj: <http://eshop.skoda-auto.com/>

Nejčtenějšími zástupci **kategorie Bezpečnost** jsou především dětské autosedačky, které s vynikajícími výsledky absolvovaly náročné testy Euro NCAP a jejich dokonalou funkčnost doprovází také široká paleta barevných řešení sedaček. Segment Bezpečnost chrání vedle pasažérů také samotné vozidlo, takže vedle dětských sedaček, má zákazník možnost zakoupit boční ochranné lišty, mechanické zabezpečení řazení nebo bezpečnostní šrouby kol.



Obrázek 12: Ukázka sortimentu Bezpečnost

Zdroj: <http://eshop.skoda-auto.com/>

4.1.1 Doplnkový sortiment příslušenství

ŠKODA Originální příslušenství se nezaměřuje jen na doplňky k vozu, ale jeho cílem je doplnit zákaznickou image. Do sortimentu příslušenství patří i sortiment Merchandise, což představují především reklamní předměty s logem ŠKODA, zmenšené makety vozu ŠKODA a především také ŠKODA Collection, kam patří jízdní kola, jejichž sortiment je každoročně obnovován a cyklistická kolekce, která se mění jednou za dva roky. Poprvé v loňském roce dostala jízdní kola jednotný design spojený s motorsportem a tváří jízdních kol mladoboleslavské automobilky se stali známý jezdcí Rally – Kopecký a Hänninen. Do kolekce 2013 se počítá s osmi modely klasických jízdních kol a nově budou představeny i čtyři modely elektrokol. Cyklokolekce je pro oddělení Příslušenství reklamní záležitostí, u zákazníků je zájem celkem markantní, každoročně je prodáno více než 1000 ks.



Obrázek 13: Elektrokolo – cyklokolekce 2013

Zdroj: Interní zdroje

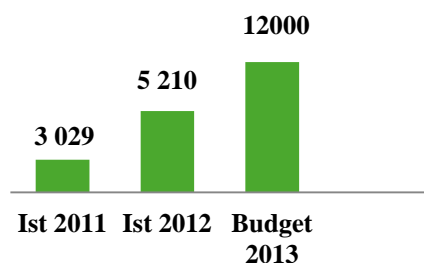
Dalším „poutačem“ ŠKODA příslušenství jsou tzv. Y-pakety. Jedná se o několik verzí individualizačních paketů, které jsou zákazníkovi nabízeny a velmi výrazně jeho vůz odlišují od vozu sériově vyrobeného. Tento původně okrajový druh sortimentu se stal u zákazníků velice oblíbený a v současné době se stal hlavním tahounem obrátů celého příslušenství. Y-pakety se staly součástí sortimentu příslušenství v roce 2011, kdy bylo upraveno 3 029 vozů. Zákazník má možnost u každého modelu vybírat mezi třemi až čtyřmi sestavami. Každá sestava obsahuje například kombinaci hliníkových kol a speciálních polepů, nebo polepů a spoileru. Nejprodávanějším Y-paketem roku 2012 byl Outdoor paket pro model Superb. S tímto paketem model vytváří iluzi sportovní a zároveň verze Scout, což byla exteriérová úprava pro Roomster, Fabii a Octavii.



Obrázek 14: Outdoor paket Superb

Zdroj: <http://www.autanet.cz/autonews-skoda-superb-combi-outdoor-realitou-1539>

Graf číslo 4 zobrazuje vývoj počtu speciálně upravených vozů od roku 2011, kdy mladoboleslavská automobilka začala tento druh individualizace zákazníkům nabízet.



Graf 4: Vývoj prodeje Y-paketů

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů

4.2 Příslušenství – detailní popis sortimentu

Vzhledem k Růstové strategii 2018, kdy ŠKODA plánuje prodat 1,8 milionu vozů, je zřejmé, že stávající portfolio Originálního příslušenství by nestačilo. Produktmanagement příslušenství neustále čelí tlaku jednotlivých importérů (především Německo a Rusko), kteří vznášejí své specifické požadavky a sortiment se tak neustále nejen rozšiřuje, ale produkty se stávají čím dále více „simple clever“.

Celý sortiment příslušenství je zastřešen pod značkou ŠKODA Originální příslušenství®. Je zřejmé, že pod pojmem ŠKODA si žádný ze spotřebitelů nepředstaví okamžitě Originální příslušenství, ale spíše vozy nebo Originální díly. Je třeba přijmout fakt, že sortiment příslušenství plní funkci doplňkového prodeje značky, na druhou stranu si lze stěžít bez originálního příslušenství úspěšnou automobilku představit.

Existuje více způsobů, jak sortiment ŠKODA příslušenství rozdělit, zapomeňme chvíli na předchozí rozdělení dle užití jednotlivých produktů. Následující kapitola představí jednotlivé produkty pro nový model Octavia III vč. univerzálních produktů.

4.2.1 Sortiment Octavia III

Pro launch Octavia III, tedy uvedení vozu na trh, bylo před třemi lety definováno 105 exkluzivních produktů. Jelikož jde o model, kde zákazník může volit mezi provedením Combi a Limuzína a některé produkty jako například koberec do zavazadlového prostoru se pro obě verze liší, je toto číslo poněkud vyšší než například u Rapida, který je doposud nabízený pouze ve verzi Liftback. Předpokládá se, že tak jak bude vůz používán, budou přicházet nové požadavky na vývoj nových produktů a číslo 105 se ještě do budoucna rozroste. Uvedení vozu na trh bylo v České republice v 5. kalendářním týdnu, kdy se zaváděla pouze Limuzína a v té době bylo disponibilních cca 30 produktů. Jakmile ale dobíhaly schvalovací zkoušky u ostatního sortimentu, dodavatelé zásobovali SPC a nyní je pro model Octavia III na skladu cca 80 exkluzivních položek. Zbytek sortimentu bude k expedici připraven nejpozději ve 22. kalendářním týdnu.

K elegantnímu vozu patří bezesporu elegantní design, a jelikož hlavní „grow“ designu tvoří kola, Octavia III nabízí zákazníkům 16 druhů hliníkových kol ve velikosti od 16“ do 18“ v cenové relaci od 3 900 Kč do 4 200 Kč vč. DPH. Velkoplošné kryty kol může zákazník zakoupit od 1037 Kč vč. DPH a vybírá mezi třemi variantami. Budeme-li se dále věnovat vnějšímu designu, může zákazník svůj vůz doplnit o spoiler, či chromovou lištu 5.dveří, která vypadá velice efektně. Přední spoiler vozu může být zvýrazněn chromovanou nebo černou lištou. Strany vozu lze polepit sadami dekorativních fólií a na barevnou karoserii lze připevnit černá zpětná zrcátka. Kombinací těchto produktů lze vytvořit vysoce individuální vůz odlišený od sériové výroby.



Obrázek 15. Ukázka exteriérových prvků ze sortimentu příslušenství pro model Octavia III
Zdroj: Interní zdroje

Nahlédneme-li do interiéru vozu, shodneme se na tom, že nejdůležitější pro řidiče je volant. Sortiment nabízí tři druhy – třiramenný, třiramenný kožený multifunkční a třiramenný kožený multifunkční s možností řazení pod volantem. Další položkou, jež ve voze skutečně nesmí chybět, je multifunkční zařízení. Pro zákazníka je cenově příznivější si vestavná zařízení objednat ze sériové výroby, neboť dodatečná montáž je vždy složitější a tím nákladnější. Sortiment příslušenství nabízí pro Octavii III tři druhy originálních rádií – Blues, Swing a Swing se zabudovanou funkcí bluetooth. Bezpečné telefonování během jízdy zajišťuje hands-free, jež umožňuje snadné ovládání prostřednictvím dotykového displeje a současné připojení dvou mobilních telefonů.

Aby byl zajištěn maximální komfort při užívání vozu, má zákazník možnost dodatečné montáže tempomatu, dálkového ovládání centrálního zamykání nebo zásuvky na 230V.

Co se podkladu do zavazadlového prostoru týče, může zákazník volit mezi plastovou vanou, gumotextilním kobercem, gumotextilním rozkládacím kobercem, textilním kobercem a gumovou vložkou. Největší sympatie zákazníků si jistě získá gumotextilní koberec, neboť z jedné strany je potažen gumou a druhá strana je textilní. Zákazník tak koupí jeden produkt, který může užívat dle ročních období (1 521 Kč vč. DPH). Kufr vozu může být dále vybaven dvoudílným síťovým programem, který je nabízen v černé a červené barvě (720 Kč vč. DPH), multifunkčním boxem, jež je možné umístit pod zadní plato, nebo plastovým organizérem patřící na dno zavazadlového prostoru. Nezbytnou výbavou pro majitele vozů vlastníci velké psí miláčky je i dělicí mříž zajišťující bezpečnost cestujících.

Autokoberce nabízí ŠKODA Originální příslušenství ve třech variantách – textilní koberce Prestige, kde jsou všechny 3 díly vyrobené z polyamidového vlákna, koberce Standard, kde je z PA vlákna vyroben pouze díl vkládaný k řidiči, ostatní díly jsou vyráběné z polypropylenu. Třetí variantou jsou velice oblíbené gumové autokoberce (720 Kč vč. DPH). Všechny zaváděcí sady autokoberců jsou 4dílné. Již se ale pracuje na zavedení dvoudílné sady, neboť zákazník často opotřebuje pouze přední sadu, a aby nemusel kupovat opět celou 4dílnou sadu, bude nabízena i 2dílná varianta šetřící zákaznickovy náklady.

4.2.2 Univerzální produkty

Předchozí kapitola byla věnována části sortimentu, který je určen výhradně pro model Octavia III. Dalo by se říct, že obdobné produkty, ovšem uzpůsobené tak, aby byly kompatibilní s daným modelem, jsou obsaženy i v sortimentu pro ostatní vozy. Tato kapitola je věnována univerzálním produktům, které jsou stejné pro všechny modely.

Co se přepravy týče, je jistě důležité zmínit nosič jízdních kol na tažné zařízení (8 620 vč. DPH), kam je možné umístit dvě jízdní kola, která díky možnosti upevněná jízdní kola sklopit nebrání vstupu do zavazadlového prostoru. Další položky zajišťující bezpečný transport jsou – příčný střešní nosič, interiérový držák jízdních kol, uzamykatelný box na zavazadla, nosič lyží nebo snowboardů a uzamykatelný box na lyže.



Obrázek 16: Držák jízdních kol na tažné zařízení

Zdroj: Interní zdroj

Je třeba zdůraznit, že všechny produkty v sortimentu Originální příslušenství byly testovány metodou City Crash. Pro úspěšné splnění testu je nutné, aby při srážce v 30km/h nedošlo k oddělení žádného z převážených předmětů, čímž by měla být zajištěna bezpečnost chodců i ostatních vozidel před i za vozidlem. V nabídce je také možnost dodatečné montáže odnímatelného tažného zařízení, ke kterému je třeba koupit elektroinstalaci. Co se bezpečnosti týče, myslí ŠKODA i na naše nejmenší. Ve svém sortimentu nabízí 6 různých autosedaček v rozmezí od 890 Kč do 10 000 Kč ve váhové kategorii do 36 kg. Nejvyšší řada autosedačky je již rozšířena o systém Top Tether – horní pás.

Univerzálních produktů ze sortimentu příslušenství je skutečně nespočet, jak již bylo řečeno, celý sortiment příslušenství zahrnuje 1 300 aktivních produktů. Jelikož popsat

každý z nich by bylo velmi obtížné, shrnula autorka práce několik z nich do tabulky, uvedené ceny jsou doporučené ceny na koncového zákazníka vč. DPH.

Tabulka 2: Ukázka cen vybraných produktů

Název	Cena v Kč
Termoelektrický chladicí/ohřevný box 15L	2 644,00 Kč
Propojovací kabel k MDI - audio jack 3,5 mm	356,00 Kč
Adaptér pro mobilní telefon iPhone 4	3 872,00 Kč
Dětská sedačka Baby One Plus	2 955,00 Kč
Dětská sedačka Wavo Kind	897,00 Kč
Propojovací kabel k MDI s konektorem USB	397,00 Kč
Brašna do zavazadlového prostoru	940,00 Kč
Ramínko na šaty	503,00 Kč
Dětská autosedačka ISOFIX DUO plus Top Tether	10 005,00 Kč
Lopata na sníh	771,00 Kč
Bezpečnostní šrouby kol	576,00 Kč
Autolékárnička	394,00 Kč
Škrabka na led ŠKODA	122,00 Kč
Výstražný trojúhelník	246,00 Kč
Ochranný potah zadních sedadel	594,00 Kč
Navigační GPS anténa	858,00 Kč
Pedály z ušlechtilé oceli	836,00 Kč
Box na lyže	8 125,00 Kč
Šroub kola	67,00 Kč

Zdroj: Interní zdroje

4.2.3 Simply clever produkty

V dnešní době tvrdé konkurence musí být neustále zákazník přesvědčován, proč právě ten náš produkt je ten nejlepší. ŠKODA proto již několik let volí strategii vozu „simply clever“ vozů a stejně tak se snaží vyvíjet stejně chytré originální příslušenství. Zde má autorka práce na mysli především nový produkt trapézové škrabky na led, kterou lze jednoduše připevnit na krytku nádrže, kde má své místo a je tak zákazníkovi stále po ruce. Dále za zmínku stojí vyjímatelný koš na odpadky, který je zastrčen ve schránce předních dveří a okamžitě splyne s interiérem. Zajímavým produktem je bezesporu i třídílná skládací lopata na sníh, která je vyrobena v barvách ŠKODA, po složení se vloží do obalu a uloží do přihrádky. Jistě zajímavým jednoduše chytrým produktem je rozkládací gumotextilní koberec, který je z jedné strany gumový, z druhé textilní a je možné jej rozložit tak, že pokrývá celé zadní sklopené sedadlo a nakládací hranu vozu, jež brání poškození vozu.

ŠKODA vozy jsou tak chytré, že je možnost v nich aktivovat funkci rozpoznání únavy, která ze stylu řidičových reakcí včetně pohybu volantu rozpozná, že potřebuje odpočinek.

Pokud zákazník neví, kam odložit svůj smartphone, slouží k tomu univerzální přihrádka, kterou lze vložit pod řadicí páku.



Obrázek 17: Ukázka simply clever produktů

Zdroj: Interní zdroj

4.3 Porovnání s konkurenčními produkty

V předchozích kapitolách byl celkem podrobně popsán sortiment pro model Octavia III, bylo představeno i několik univerzálních produktů a bylo také nastíněno, kolik musí zákazníci za jednotlivé produkty zaplatit. Je zřejmé, že když se produkt prodává, rozhoduje více znaků produktu, mám na mysli především užitnou hodnotu, kvalitu, design, ale ve většině případů má stále hlavní slovo cena. Proto pro porovnání, kde vlastně skutečně leží cenová úroveň ŠKODA Originální příslušenství, srovnala autorka několik produktů s konkurenčními značkami Kia a Chervrolet, koncernovými partnery Audi a Volkswagen a vybraným aftermarketovým prodejcem. Ceny v tabulce jsou uvedeny na koncového zákazníka vč. DPH.

Prvním produktem pro srovnání vybrala autorka práce nosič dvou jízdních kol na tažné zařízení. Firma ŠKODA svůj originální produkt nevyvinula a stejně jako společnost Chevrolet jej nakupuje od firmy Thule s tím rozdílem, že Chevrolet distribuuje jinou, vyšší řadu pro větší průměr rámu jízdního kola (o 10mm). Dalo by se říci, že použitím dražšího držáku od firmy Thule přinese zákazníkovi více komfortu a větší variabilitu, připlatit si 500 Kč by se jistě vyplatilo. Držáky od společností Thule a Atera (Kia) není možné úplně srovnávat s produkty automobilek Volkswagen a Audi, neboť u těchto dvou automobilek jde o exkluzivní produkty vyvinuté přímo pro danou značku, které mají nižší hmotnost, jsou designově propracovanější, lze je složit a v případě VW i složené vložit do

prostoru pro rezervní kolo. Lze říci, že skutečné originální příslušenství má zákazník možnost zakoupit pouze u značek VW a Audi, neboť ŠKODA, Chevrolet i Kia mají produkty převzaté a byly automobilkami pouze odzkoušené a schválené, a tak má zákazník možnost koupit stejný produkt i na internetu a často za nižší cenu.

Tabulka 3: Porovnání ceny nosiče jízdních kol s ostatními značkami

Nosič jízdních kol na TZ	Výrobce	Model	Cena vč. DPH	Cena vyšší než u konkurence	Nosnost
Audi	Exkluzivní Audi		15 375,- Kč		65 kg
Volkswagen	Exkluzivní VW		15 232,- Kč		35 kg
ŠKODA	Thule	Euroride 940	8 620,- Kč	+ 21%	35 kg
Chevrolet	Thule	EuroWay G2	9 172,- Kč	+ 17%	35 kg
Kia	Atera		10 150,- Kč	+ 17%	35 kg
Stresninosice.com	Thule	Euroride 940	6 830,- Kč		35 kg
Stresninosice.com	Atera	Strada sport M2	8 490,- Kč		35 kg
Stresninosice.com	Thule	EuroWay G2	7 680,- Kč		35 kg

Zdroj: Vlastní zpracování

U produktu nosiče jízdních kol tedy zřejmě exkluzivní nosiče VW a Audi s ostatními srovnávat nelze. Srovnáme-li, o kolik draž prodávají jednotlivé automobilky převzaté nosiče, vychází automobilky o 17-20% dražší než ostatní obchodníci. Jde o to, že výrobci často jednotlivým automobilkám prodávají své produkty sice za nižší cenu než jiným obchodníkům a internetovým portálům, ale jelikož při distribuci ke konečnému zákazníkovi je třeba počítat s marží pro ŠKODA AUTO, s marží pro dealera, na exportních trzích dokonce i s marží pro importéra, budou vždy převzaté produkty dražší než u aftermarketových prodejců, kteří mají kratší distribuční články, internetové portály operují i s minimálními náklady na obsluhu a skladování.

Druhým produktem pro porovnání cenových hladin jednotlivých automobilek bylo zvoleno hliníkové kolo o velikosti 16“, pětiramenný design. Když zákazník zakoupí kolo z lehké slitiny u automobilky jako originální díl, má jistotu exkluzivity, jedinečnosti. O to právě mnohým majitelům originálních disků jde. Těžko najdete motoristu, který na své milované Audi navěsí 4 hliníkové „no name“ disky. Z hlediska užitných vlastností nezáleží na tom, zda disk pro Vaši Octavii, který vyrobila společnost Uniwheels, Hayes Lemmerz či Ronal, zakoupíte přímo jako originální disk s jedinečným designem přímo ze sortimentu ŠKODA Originální příslušenství, nebo disky pořídíte jako neoriginální disk na internetovém portálu

a ztrácíte již tak danou exkluzivitu. Pro jízdu je důležité, aby kola byla testová v TÜV zkušebně – podstoupila zástavbu do vozidla, nárazový test, povrchové zkoušky laku, materiálové zkoušky a test odvalování a získala tak potřebnou homologaci.

Nejdražší disky prodává bezesporu Audi, což odpovídá i její firemní politice, že jednoduše na drahý vůz prodává i drahá kola. Naopak nejlevnější disky je možno koupit u automobilky Chevrolet. ŠKODA se pohybuje přesně v samotném středu. Pokud zákazník nelpí na originálu, spokojí se s kopírovaným designem ale totožnou kvalitou jako u Originálního příslušenství a disk zakoupí u aftermarketového prodejce, ušetří na celé sadě tisíce korun.

Tabulka 4: Porovnání ceny hliníkového kola s ostatními značkami

Kolo z lehké slitiny – 16“, stříbrné, pětiramenný design		
Audi	Nezjištěno	5 113,- Kč
Volkswagen	Nezjištěno	4 002,- Kč
ŠKODA	Hayes Lemmerz	3 520,- Kč
Chevrolet	Nezjištěno	3 060,- Kč
Kia	Nezjištěno	3 114,- Kč
Aftermarket	Ronal	2 250,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším produktem, který lze mezi sebou bez kompromisu porovnat, jsou jistě gumové koberce, čtyřdílná sada. Materiály, z nichž jsou pryžové koberce vyrobeny, jsou si více než podobné, a tak i nákupní ceny pro jednotlivé automobilky se jistě liší jen málo, přesto díky odlišným maržím jsou rozdíly v cenách pro konečného zákazníka obrovské.

Tabulka 5: Porovnání ceny pryžových koberců s ostatními značkami

Gumové koberce - 4dílná sada	
Audi	1 900,00 Kč
Volkswagen	2 200,00 Kč
ŠKODA	730,00 Kč
Chevrolet	1 150,00 Kč
Kia	1 610,00 Kč
Aftermarket	620,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Je neuvěřitelné, že v jednom koncernu byste za cenu koberců značky Volkswagen, koupili troje koberce značky ŠKODA. Zde je mladoboleslavská automobilka, co se Originálních

produktů týče, na první pohled nejlevnější. Koberce do vozu Octavia je možné koupit i jako neoriginální produkt, sice zákazník ušetří přibližně 100 Kč, na kobercích však nebude uveden název modelu, jako tomu je u Originálního příslušenství a zda koberec bude do vozu pasovat, to může zákazník pouze doufat.

Bezpečnostní šrouby kol pomáhají ochránit zákaznickovy disky před odcizením, sada vždy obsahuje speciální nástavec, bez kterého není možné kola povolit. Zde se opět ukazuje, že mezi Originálním příslušenstvím nabízí ŠKODA Auto nejlevnější variantu, přestože jsou její produkty srovnatelné s produkty VW, neboť je dodává stejný dodavatel. VW šrouby pouze obsahuje krytky navíc šroubů, které je ovšem možné pořídit v sadě za 100 Kč. Šrouby Kia a Chevrolet mají chromovanou úpravu, na rozdíl od VW a ŠKODA provedení.

Tabulka 6: Porovnání ceny pryžových pojistných šroubů s ostatními značkami

Sada čtyř ks pojistných šroubů pro zabezpečení disků proti krádeži		
Audi	Není v sortimentu	
Volkswagen	EVO	1 628,- Kč
ŠKODA	EVO	570,- Kč
Chevrolet	750,- Kč	750,- Kč
Kia	890,- Kč	890,- Kč
Aftermarket – autobox.cz	250,- Kč	500,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Stejně tak jako byly porovnány výše uvedené 4 produkty, bylo by možné samozřejmě porovnat produktů více – autolékárničky, autokosmetiku, lakové tužky, sněhové řetězy, tažná lana, varovné trojúhelníky, výstražné vesty, škrabky na led a další příslušenství pro transport. Bohužel konkurenční značky Kia a Chevrolet nabízí ke svým vozům v porovnání se ŠKODA velmi málo produktů. Výsledky ŠKODA v bechmarkingu se značkami VW, Audi, Kia a Chevrolet lze hodnotit jako více než uspokojivé. Co se týče porovnání šířky sortimentu jednotlivých značek, portfolio příslušenství Kia Optima zahrnuje pouze 35 produktů, značka Chevrolet ke každému svému modelu nabízí cca 40 produktů. Co se koncernových partnerů týče, šířka sortimentu VW a Audi je jistě srovnatelná se značkou ŠKODA, tento fakt se dá vysvětlit také shodnout prodejní strategií, jež se celý koncern řídí.

5 Marketingový mix ŠKODA Originální příslušenství

V první kapitole této diplomové práce bylo teoreticky popsáno, jak by měl teoreticky vypadat optimální marketingový mix. Následující podkapitoly stručně popisuje jednotlivé složky marketingového mixu aplikované na ŠKODA Originální příslušenství.

5.1 Produkt – sortiment ŠKODA Originální příslušenství

Jak již bylo řečeno, příslušenství dává zákazníkovi možnost dovybavit vozidlo podle jeho představ a uspokojuje tak zákaznickovy individuální potřeby na komfort, design, ale i praktičnost. Při výběru správného produktu dává zákazníkovi možnost dodat vozu sportovnější styl, zvýšit komfort vozu, nebo zvýšit přepravní kapacitu. Přes všechny modelové řady se obecně sortiment příslušenství ŠKODA dělí do následujících kategorií.

- Sport & design
- Hudba & komunikace
- Komfort & užitek
- Přeprava
- Bezpečnost

5.1.1 Životní cyklus produktu příslušenství

V kapitole číslo jedna byl teoreticky popsán životní cyklus produktu, který byl rozdělen do pěti částí. Nedá se říci, že některá fáze je důležitá méně či více, ale pokud se do počáteční, tedy vývojové fáze produktu nevloží potřebná snaha a energie, výrobek nebude úspěšný.

Zaváděcí fáze produktu začíná zpravidla tři roky před zaváděním vozu. Je definována skupina produktů a to na základě zkušeností s předchozími modely, na základě nových trendů na trhu a samozřejmě ŠKODA sbírá náměty od svých importérů. Jakmile je dána a schválena skupina produktů, které se budou vyvíjet k danému vozu, spustí se schvalovací „kolečko“, které se liší dle toho, zda se jedná o Obchodní zboží nebo o Originální příslušenství ŠKODA.

Existují dva základní druhy Příslušenství ŠKODA a to **Originální příslušenství**, kde je ŠKODA zodpovědná přímo za vývoj a schvalování produktu, a **Obchodní zboží**, tzv. Handelsware, kde ŠKODA figuruje pouze jako schvalovatel produktu. Oba typy produktů se představují na Programové komisi, kde se scházejí zástupci jednotlivých útvarů z oblastí T – Technický vývoj, GQ – Kvalita, ale především pracovníci útvaru PDV – Originální příslušenství, které je za zavádění a uvolnění nových produktů k prodeji zodpovědné.

Obecně platí, že Originální příslušenství a Obchodní zboží zákazník od sebe odliší tím, že na OZ nesmí být označeno logem ŠKODA. Dle směrnice 621/5, která popisuje a definuje procesy schvalování Originálního Příslušenství a Obchodního zboží se jedná o „*díly a vybavy pro vozy Škoda nebo pro vozy jiné značky zařazené do programu na základě požadavku PDV, odsouhlasené programovou komisí a schválené dle definovaného procesu pro uvolnění OZ*“³⁰

Proces schvalování produktů je pro produkty Originálního příslušenství značně náročnější než proces schvalování Obchodního zboží, ačkoli se ve svém základu příliš neliší. OP rovněž doprovází Programové komise, rovněž je nutná spolupráce a uvolnění od Servisních služeb a Servisního marketingu, ale originální produkty ŠKODA doprovází náročný vývoj a zkoušky v Technickém vývoji. Co se schvalování produktů Obchodního zboží týče, rozumí se jím kladné rozhodnutí vč. vyjádření k výrobku a podpisu jednotlivých vedoucích za útvary Prodej Originální díly a příslušenství - PDV, Marketing – PMV, Servisní služby – PS a Řízení kvality – GQM. [2]

Jakmile je produkt schválen, je vyhlášeno výběrové řízení a na základě nejlepší poměru „cena/výkon“ je vybrán dodavatel, se kterým se uzavře rámcová smlouva na dodávky do ŠKODA AUTO. Následně je směrem k dodavateli vytvořena objednávka, dílu je přidělena prodejní cena a nastává zavádění produktu na trh.

Pokud se jedná o produkt, který na trh přichází současně s novým vozem, objeví se v hlavním katalogu, proto je propagace zboží zaváděného současně s novým vozem podstatně snazší. Nicméně pokud produkt nabíhá po náběhu vozu, jsou importéři a dealeři informováni pomocí Prodejní informace, která je posílána každý měsíc. Obecně je snahou zavádět co nejvíce produktů právě s náběhem nového vozu, protože když se uvádí nový

³⁰ Interní zdroje

model na trh, objevuje se na mnoha výstavách, kde je vystaveno i příslušenství k vozu, a tak mají nové produkty největší šanci dostat se lidem do podvědomí a získat co nejvíce zákazníků.

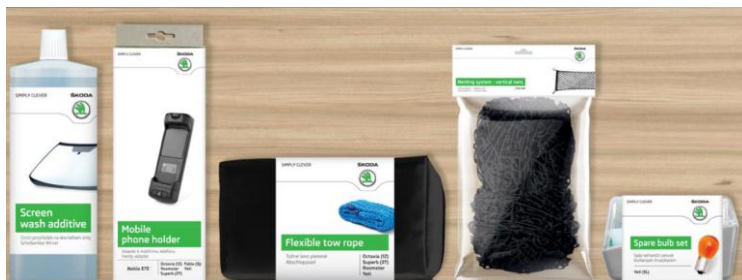
Životní cyklus je dle charakteru produktu velmi různý. Například hliníková kola se prodávají relativně stabilně od náběhu vozu po celý „laufzeit“ modelu a ještě dlouho dobu po výběhu modelu. Například ale různé dekorativní polepy, nebo multifunkční přístroje, jež rychle vybíhají z módy, zažívají svůj boom zpravidla při zavádění vozu na trhu a po roce se jejich prodej ustálí na polovině, další rok již na čtvrtině. Jakmile se prodeje sníží na minimum, je produkt stažen ze sortimentu. Originální příslušenství nemá povinnost dodávky k zákazníkům po výběhu modelu, na rozdíl od OD, které musí jednotlivými díly disponovat po dobu 15 let po ukončení sériové výroby. Originální díly mají životní cyklus celkem od Originálního příslušenství odlišný. OD mají výhodu jednoduššího schvalování, neboť jde o shodné díly se sériovou výrobou, přebírá se i dodavatel vč. nákupní ceny. Příslušenství má většinou nákupní cenu díky odlišnému obalu dražší.

5.1.2 Balení produktu

S novým CI/CD, což je firemní identita a firemní design, který ŠKODA Auto v roce 2012 přijala, se připravuje i nový koncept balení příslušenství, které by zákazníkovi mělo na první pohled ukázat, že jde o značku ŠKODA a tím zákazníka identifikovat se značkou a posílit jeho vnímání značky. ŠKODA Originální příslušenství využilo pro přípravu nového konceptu balení světoznámou firmu Landor, jež zároveň připravovala nový koncept showroomu ŠKODA, který by měl být aplikován v rámci nové distribuční strategie ŠKODA do roku 2018. A každý obchodní partner značky, kterých je po celém světě přibližně kolem 4 000, by měl nový koncept showroomu převzít.

Jelikož balení dle nového CI/CD koresponduje s Růstovou strategií 2018 je velmi důležité, aby i ŠOP mělo v horizontu několika příštích let všechny své produkty v novém svěžím designu ŠKODA, který zákazníka na první pohled upoutá a zároveň poskytne důležité informace o užití produktu a modelové specifikaci. Zároveň zákazník uvnitř balení nalezne montážní návod taktéž s prvky nového CI/CD, díky němuž buď bude daný produkt správně namontován.

Na níže uvedeném obrázku můžete vidět nový koncept balení dle nového balení ŠKODA.



Obrázek 18: Balení dle nového CI z roku 2012

Zdroj: Interní zdroje

5.2 Cenová úroveň příslušenství

Aby se výrobek dobře prodával a byl konkurenceschopný na trhu, ale zároveň byl pro firmu ziskový, je velice důležité stanovit odpovídající prodejní cenu. Protože příslušenství ŠKODA je expedováno do celého světa, ale i do domácí prodejní sítě, musí existovat dvě ceny – tuzemská dealerská cena a tzv. exportní báze, za kterou nakupuje importér.

5.2.1 Metoda tvorby cen

Do roku 2011 byla cenotvorba podstatně jednodušší, než je nyní, neboť tuzemské a exportní ceny byly na sobě naprosto nezávislé a mohly se stanovit dle aktuálních potřeb jednotlivých trhů bez problematických úprav. Vzhledem k plánovanému přechodu na používání koncernového programu na tvorbu cen – EPS – Electronic price system, bylo oddělení Příslušenství, ale i oddělení Náhradních dílů nuceno začít používat tzv. referenční cenu, která představuje celosvětovou doporučenou na zákazníka v EUR. Budou-li tedy textilní koberce mít referenční cenu 40 EUR, zákazník ŠKODA by měl tedy tento produkt kdekoli na světě koupit za 40 EUR bez DPH a to bez vlivu směnného kurzu. Lze říci, že tato zmíněná referenční cena simuluje makroekonomický pojem Zákon jediné ceny, který říká, „že na dokonale konkurenčním trhu a při neexistenci transakčních nákladů a ostatních překážek mezinárodního obchodu musí být identické statky prodávány v různých zemích za stejnou cenu, je-li cena přepočtena na stejnou měnu.“³¹ Z praxe je ovšem známo, že zákon jediné ceny nefunguje v realitě v žádném odvětví a tedy ani v automobilovém průmyslu. ŠKODA je schopna ovlivnit cenu příslušenství pouze na importéry, které zaváží napřímo a přímo na ně vystavuje faktury, ale za jakou cenu

³¹ Business Center [online]. 2012 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p1629-zakon-jedine-ceny.aspx>

příslušenství nakupuje německý dealer nebo dánský importér, který nakupuje příslušenství od anglického importéra, to už ŠKODA ovlivnit nemůže.

Použití referenční ceny způsobilo provázání tuzemských a exportních cen. Aby bylo možné s exportní cenou alespoň minimálně korigovat, bylo nutné zavést 35 exportních rabatových skupin, kdy každá rabatová skupina má v sobě určitou procentuální hodnotu, která je odečtena z referenční ceny a následně je vytvořena exportní báze, zjednodušeně řečeno – obecná cena pro importéra. Ta je dále ještě přepočítána cenovým preisfaktorem dané země, který je stanoven dle kupní síly dané země. Například bohatší Švýcarsko nakupuje ŠOP a OD cca o 6% draž, než je exportní báze – obecná importérská cena, ale relativně chudší Anglii je účtována cena nižší.

Cena na české dealery se tvoří tak, že vynásobíme referenční cenu stanoveným kurzem České koruny vůči Euru 24,50, dostaneme českou doporučenou cenu bez DPH, ze které dle druhu daného zboží a druhu objednávky je následně odečten tuzemský rabat dealera, čímž se získá nákupní cena pro dealera. Tuzemský rabat skýtá 18 rabatových skupin, jejichž hodnota se dále liší, zda dealer objednává na rychlou (zboží je dodáno do 24 hodin od objednání) nebo na skladovou objednávku (zboží je dodáno do 14 dnů od objednání). Nutno podotknout, že ceny pro konečného zákazníka jsou pouze doporučené a jelikož jednotliví dealeři jsou pouze smluvními partnery značky, nejsou povinni tyto ceny dodržet. Je obecně známo, že dealeři v pražském kraji prodávají produkty příslušenství za vyšší ceny než obchodníci v kraji moravském.

5.2.2 Stanovení cen jednotlivých produktů

Základní impulsem, který rozhoduje o tom, jaká bude prodejní cena produktu, je samozřejmě nákupní cena a dále také hodnota minimální marže. Budeme-li vycházet z toho, že průměrná minimální marže pro rok 2013 je 22%, dalo by se obecně říci, že produkt s nákupní cenou 100 Kč bude prodáván na českého dealera cca za 130 Kč, protože vzoreček pro výpočet EB, nebo-li marže =

$$\text{EB} = \frac{\text{Prodejní cena} - \text{nákupní cena}}{\text{Prodejní cena}}$$

Tento popis cenotvorby je však velmi zjednodušený, v praxi cenotvorba probíhá tak, že se mezi sebou porovnávají jednotlivé produkty. Respektuje se exkluzivita produktů. Předpokládá se, že barevné kolo bude dražší než stříbrné a že koberečky pro model Superb budou dražší než koberečky pro Fabii.

Lze konstatovat, že jakmile je produkt příslušenství naceněn, jeho cenová hladina se drží zpravidla po celou dobu jeho životního cyklu, maximálně se změní o 1-2% při cenovém kroku, který se provádí jednou za dva roky.

5.3 Distribuce příslušenství

Jelikož ŠKODA AUTO společností distribuuje své vozy do celého světa, je samozřejmostí, že s vozy putují i k zákazníkům Originální díly a Originální příslušenství. Zákazník z České republiky a do budoucna i slovenský zákazník má v podstatě dvě možnosti způsobu koupě produktu ze sortimentu ŠKODA Příslušenství a to – příslušenství objednat u autorizovaného dealera a nebo nově přes ŠKODA E-shop. Dalo by se říci, že ŠKODA užívá selektivní distribuci.

V České republice zavází ŠKODA Parts centrum aktuálně 280 českých dealerů, kteří mají možnost objednávat buď na tzv. rychlou, nebo skladovou objednávku. V případě objednání na rychlou objednávku je cena vyšší než v případě skladové objednávky a zboží je doručeno následující den, u skladové objednávky se čeká na následující rozvoz, nejdéle však 14 dní. Jak již bylo v předchozích kapitolách řečeno, ŠKODA AUTO své vozy exportuje do 101 zemí světa, kde má své importéry. Veškeré zboží je dle rychlých, které v sobě nesou přírážku za transport, či skladových objednávek importérů do jejich centrálního expedováno přímo z mladoboleslavského skladu Parts center a importér pak dále distribuuje zboží k jednotlivým dealerům v dané zemi.

Od roku 2012 mají zákazníci značky ŠKODA možnost objednávat produkty přímo na stránkách společnosti a to přes E-shop, který zatím doručuje své zásilky pouze po České republice, ale v budoucnu bude provoz spuštěn i na Slovensku. Zákazník tak v pohodlí domova vybere produkty, o které má zájem, objedná a dle jeho přání si své zboží vyzvedne u svého autorizovaného dealera nebo je zboží doručeno k zákazníkovi domů prostřednictvím České pošty nebo PPL.

Stránky portálu ŠKODA E-Shop jsou dostupné na <http://eshop.skoda-auto.com/cz/cs/b2c> a na portál jsou aktuálně doplňovány všechny produkty tak, jak jsou zaváděny do sortimentu. E-shop nenabízí zákazník pouze produkty z příslušenství, ale také reklamní předměty a vybrané produkty ze sortimentu Náhradních dílů.

5.4 Marketingová komunikace

Jak již bylo v předchozích kapitolách zmíněno, konkurence nikdy nespí, a i když má firma kvalitní výrobky, musí je nejprve svým zákazníkům až již stávajícím či potenciálním nejprve představit a pak ve fázi celého životního cyklu produktu neustále připomínat a přesvědčovat je o koupi, či o častější spotřebě.

Nejinak tomu je v oblasti automobilového průmyslu. Automobilky komunikují se svými zákazníky pomocí reklam a komunikačních materiálů, ale také především se svou distribuční sítí. ŠKODA Příslušenství komunikuje v první řadě se svými autorizovanými partnery – čili obchodníci a importéři značky ŠKODA. Pro komunikaci s těmito partnery využívá ŠKODA tzv. „B2B portál“, kde jsou partneři informováni o novinkách v programu příslušenství, o nových produktech, naleznou zde katalogové listy, které zahrnují informace o vlastnostech a možném užití produktu, dále jsou zde k dispozici montážní návody, bezpečnostní listy a ostatní důležité informace nezbytné k prodeji příslušenství.

Na B2B portále jsou k dispozici i školicí videa zaměřená na různé situace, které mohou nastat, vejde-li zákazník do showroomu obchodního partnera.

ŠKODA Příslušenství se snaží svým obchodním partnerům při prodeji příslušenství poskytovat maximální podporu. Pro tuzemské a slovenské obchodníka jsou několikrát do roka zakládány tzv. Marketingové akce, které obchodníkům nabízí zvýhodněné ceny, jsou vyvěšeny zpravidla vždy na 14 dní a vždy se zaměřují na určité. Z posledních marketingových akcí mohu zmínit například výprodejovou akci Citigo nebo Zaváděcí sadu Octavie, kde bylo vybráno 10 produktů, obchodník musel sice objednat celou sadu předepsaných produktů, ale získal tak možnost vybavit svůj salon za velice výhodnou cenu.

Jelikož je firma ŠKODA automobilka se stoletou tradicí a svým zákazníkům prodá téměř milion vozů a budeme-li respektovat fakt, že příslušenství je pouze doplňkovým prodejem,

dalo by se říci, že propagační a zároveň komunikačními materiály, jimiž jsou modelové katalogy ŠKODA Originální příslušenství, které jsou vydávány pro každý model vozu separátně, jsou dostatečné. Zákazník v nich nalezne sice okrajovou část sortimentu, ale jedná se většinou o nevyhledávanější a zároveň nejvíce prodávané produkty. Katalog je zákazníkovi volně dostupný u každého autorizovaného prodejce a zároveň také na webových stránkách firmy. Dalšími propagačními materiály jsou každoročně tvořené produktové katalogy směřované vždy na určitou část roku, například každé jaro může zákazník očekávat nový katalog cyklistické kolekce, či každou zimu přehled aktuálně nabízených zimních kompletních kol.

Příslušenství se podílí na pořádání servisních akcí, kde jsou z oblasti příslušenství cenově zvýhodněny určité produkty vztahující se k danému ročnímu období.

Zákazníci jsou o novinkách zavedených do sortimentu informováni prostřednictvím ŠKODA E-News, které jsou zákazníkům rozesílány e-mailem. Je zřejmé, že propagace B2C je v dnešní době stále důležitější. Proto firma založila ŠKODA E-Shop, který byl popsán v předchozí kapitole. To, že E-Shop zákazníci zaznamenali a přijali kladně, svědčí fakt, že stránky E-shopu navštíví každý měsíc přibližně 150 000 potenciálních kupujících.

Do budoucna připravuje ŠKODA Příslušenství i aplikace pro smartphone, díky nimž bude zákazník pravidelně informován o novinkách v prodejním programu.

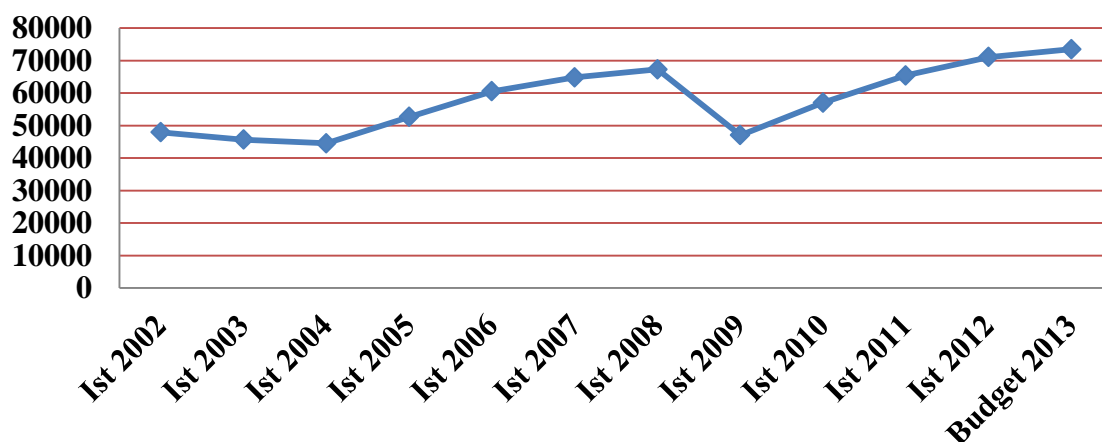
5.5 Výsledky prodeje příslušenství

Sortiment ŠKODA Příslušenství zahrnuje cca 1 300 aktivních položek. Za nejprodávanější položky můžeme jmenovat hliníková kola, kompletní kola, autokoberce nebo lapače nečistot. Objem prodeje je sledován každý den, pro hodnocení je klíčová hodnota obratu za předchozí den, kalendářní týden, měsíc a kumulativně za celý rok.

5.5.1 Vývoj obratu

V následujícím grafu je možnost vidět, jakou hodnotu obratu v MWert (nákupní cena) oddělení PDV za poslední deset let vykazalo. Dalo by se říci, že hodnota obratu má stoupající tendenci. Propadu se však oddělení PDV dočkalo v roce 2009 – tehdy byly hlavním tahounem prodeje dělicí mříže do zavazadlového prostoru, které zákazníkovi

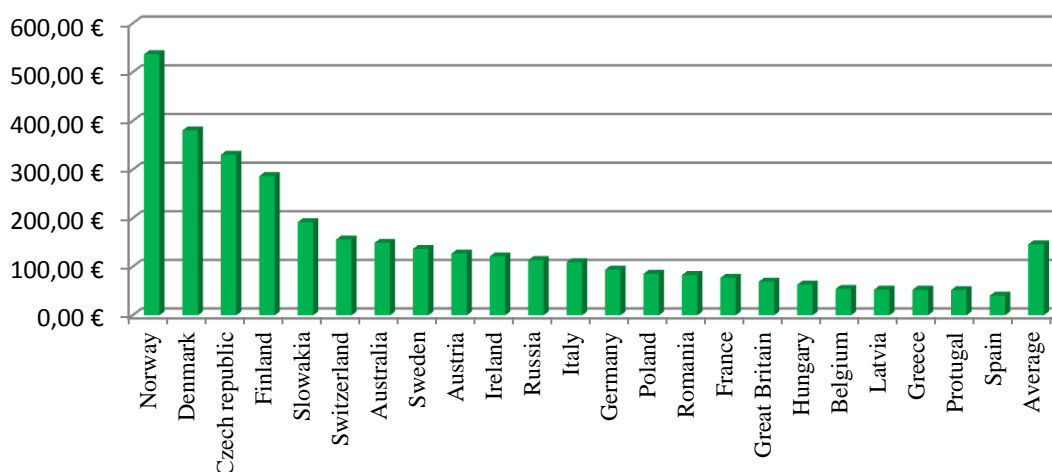
zajišťovaly možnost odpočtu DPH. Budget, target, neboli cíl pro rok 2013 činí 73,5 milionu EUR.



Graf 5: Vývoj obratu oddělení PDV

Zdroj: Vlatní zpracování dle interních zdrojů

Zajímavým ukazatelem je i obrat na vůz, který je sledován za jednotlivé státy. Tato hodnota ukazuje, kolik příslušenství v průměru jsou obchodníci jednotlivých států schopni prodat k novému vozu. Z grafu lze odvodit, že nejvíce své modely ŠKODA příslušenství vybavují Norové, nejméně Španělé. Je třeba upozornit, že hodnoty v grafu jsou tzv. HEP, tedy nákupní cena obchodníka, pokud by graf byl zobrazován v zákaznických cenách, hodnoty by byly vyšší.



Graf 6: Obrat na přepočítaný na jeden prodaný nový vůz v jednotlivých zemích v roce 2012

Zdroj: Interní zdroje

Čeští zákazníci na svůj nový vůz kupují příslušenství v hodnotě 8270,- Kč, za což lze pořídit jeden střešní box, nebo balíček, který by obsahoval textilní a gumové koberce, autochladničku, ramínko na šaty, prahové lišty, velkoplošné kryty kol.

6 Praktické šetření – zhodnocení sortimentu

Jelikož cílem práce bylo zhodnotit, zda sortiment příslušenství je pro zákazníky dostatečně široký, nabídka pestrá a cenově přijatelná, sestavila autorka práce dotazník, který byl rozeslán do servisní sítě, tedy tuzemským autorizovaným prodejcům, zde byl záměr zhodnotit sortiment příslušenství z hlediska prodejce. Aby bylo na sortiment příslušenství nahlíženo i očima spotřebitele, bylo osloveno i několik náhodně vybraných zákazníků. Vzor dotazníku pro spotřebitele i obchodníky je součástí přílohy této práce.

6.1 Zhodnocení sortimentu očima zákazníka

Celkem bylo osloveno 70 zákazníků. Oddělení Péče o zákazníka bylo tak laskavo a 50ti náhodně vybraným zákazníkům dotazník e-mailem zaslalo, zbylých dvacet zákazníků značky ŠKODA pochází z autorčina okolí. Vrátilo se celkem 60 dotazníků, návratnost tedy byla 85,7%.

Tabulka 7: Vyhodnocení otázky číslo 1 – Ohodnoťte sortiment ŠOP pro Váš model vozu.

	1	2	3	4	5	Zastoupení	Průměr
Citigo	1	1	6			10,4%	2,63
Fabia	1	10	2	2		19,5%	2,33
Roomster		1	2	1		5,2%	3,00
Rapid	1	3	1	3		10,4%	2,75
Yeti	1	2	1			5,2%	2,00
Octavia I	2	5	4	1		15,6%	2,33
Octavia II	1	9	1	2		16,9%	2,31
Octavia III	2		2			5,2%	2,00
Superb II	2	5		2		11,7%	2,22
	11	36	19	11	0	77	2,39

Zdroj: Vlastní zpracování

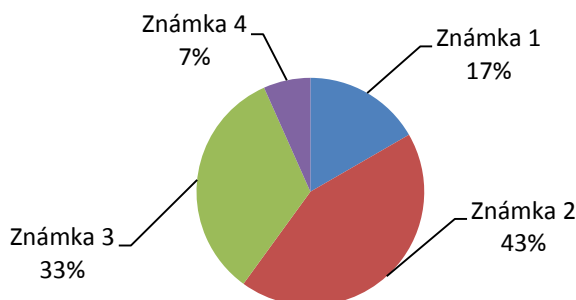
První otázka dotazníku, kde zákazníci hodnotili rozsah sortimentu pro svůj vůz, ukazuje, že zákazníci vlastní více než jeden automobil. Poměr vychází 1,28 automobilu na zákazníka, což znamená, že cca každá čtvrtá rodina vlastní více než jeden automobil.

Sloupec zastoupení ukazuje procentuální rozložení vlastníků jednotlivých modelů. Nejvíce zastoupeným modelem byl model Fabia a nejméně zastoupeným Roomster, jehož sortiment byl zároveň ohodnocen jako nejhorší, naopak nejlépe hodnocený rozsah sortimentu byl pro model Yeti a Octavia III.

Tabulka 8: Vyhodnocení otázky č.2 - Jste spokojeni s komunikačními materiály ŠOP?

Známka	Počet
1	10
2	26
3	20
4	4
5	0
Průměr	2,30

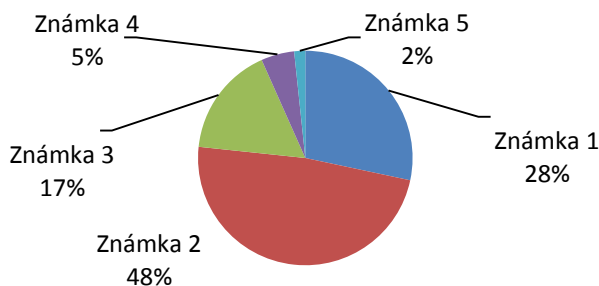
Zdroj: Vlastní zpracování



Ve druhé otázce zákazníci hodnotili komunikační materiály ŠKODA Příslušenství. Nejčastěji udělovaná známka - 2, výsledná průměrná známka 2,3. Lze tedy konstatovat, že zákazníci jsou se současnou formou komunikace B2C spokojeni a považují ji za dostačující.

Tabulka 9: Vyhodnocení otázky č. 3 - Jak byste ohodnotili kvalitu produktů ŠOP ?

Známka	Počet
1	17
2	29
3	10
4	3
5	1
Průměr	2,03



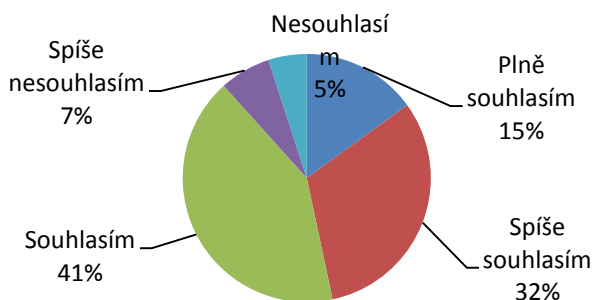
Zdroj: Vlastní zpracování

Ve třetí otázce, kde kupující hodnotili kvalitu produktů, se téměř polovina zákazníků přiklonila ke známce 2, průměrná známka 2,03, což ukazuje, že produkty jsou v podvědomí zákazníků zapsány jako skutečně kvalitní. Jak ale kvalita produktů odpovídá prodejní cena, ukazuje následující otázka.

Tabulka 10: Vyhodnocení otázky č.4 - Myslíte si, že cena ŠOP odpovídá kvalitě ?

Známka	Počet
1	9
2	19
3	25
4	4
5	3
Průměr	2,55

Zdroj: Vlastní zpracování



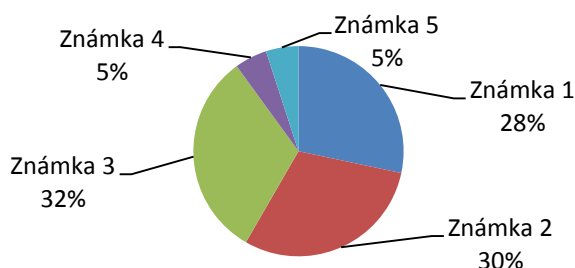
S tvrzením, že prodejní cena odpovídá kvalitě, vesměs souhlasí 88% zákazníků, nesouhlas vyjádřilo 12%. Na základě průměrné známky 2,55 lze konstatovat, že cena výrobků kvalitě vcelku odpovídá.

Otázka č. 5 vypovídá o faktu, jak jsou zákazníci spokojeni s dodacími lhůtami produktu. Často jsou produkty ŠOP skladem u obchodníka, nebo je po objednání na rychlou objednávku skladem do 24 hodin.

Tabulka 11: Vyhodnocení otázky č.5 – Jak jste spokojeni s dodacími lhůtami produktu ?

Známka	Počet
1	17
2	18
3	19
4	3
5	3
Průměr	2,28

Zdroj: Vlastní zpracování



Průměrná známka pro tuto otázku vyšla 2,28, nespokojeno bylo 6 zákazníků, tedy 10%. Dá se říci, že většina dotazovaných je s disponibilitou ŠOP spokojeno, 28% dokonce spokojeno velmi.

Tabulka 12: Vyhodnocení otázky č.6 - Necháte se snadno přesvědčit o koupi produktu ŠOP ?

Ano, prodejce disponuje mnoha argumenty, které mně přesvědčí.	8
Někdy ano, nicméně není to jednoduché, neboť aftermarketoví prodejci nabízejí obdobné produkty za nižší ceny.	50
Ne, preferuji neoriginální příslušenství.	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Drtivá většina (83%) dotazovaných přiznává, že není jednoduché je přesvědčit, aby mezi konkurenčními produkty vybrali originál ŠKODA. Dva zákazníci uvedli, že dávají přednost neoriginálním produktům. Otázka číslo sedm ukazuje, které argumenty u zákazníka rozhodnou, že nakonec zvolí originální produkt. Zákazníci mohli volit více z nabízených variant. Výzkum ukázal, že hlavním argumentem pro koupi je kvalita, ale i bezpečnost a značka jsou pro zákazníka důležitými vlastnostmi. Co se designu týče, až tolik do koupě nepromlouvá a pro zákazníka není hlavním motivem koupě.

Je zřejmé, že originální produkty ŠKODA jsou dražší než u aftermarketových prodejců a to se v otázce číslo sedm potvrdilo – žádný ze zákazníků neoznačil cenu jako argument doporučující produkt ze sortimentu ŠOP. Je třeba přijmout fakt, že budeme-li produkty ŠKODA porovnávat s koncernovými partnery, je zřejmé, že příslušenství VW a Audi bude ve většině případů designově propracovanější, proto relativně málo zákazníků ŠKODA (pouhých 17%) kupuje příslušenství ŠKODA právě kvůli designu.

Tabulka 13: Vyhodnocení otázky č.7 – Jaký argument používá prodejce při komunikaci s Vámi, abyste se rozhodl pro koupi ŠOP ?

	Abs. počet	Zastoupení v %
Kvalita	47	78%
Bezpečnost	27	45%
Funkčnost	21	35%
Design	10	17%
Značka	26	43%
Cena	0	0%

Zdroj: Vlastní zpracování

Další část dotazníku zobrazovala 4 produkty ze sortimentu ŠOP a zákazník byl tázán, jakou cenu by byl za daný produkt ochoten zaplatit. Zákazník vybíral z pěti hodnot a to mezi cenou o 30% a o 15% nižší než je cena skutečná, cenou shodnou se skutečnou, cenou o 15% a o 30% vyšší. Jednotlivé hodnoty dostaly známky, ze kterých byl dále vypočten aritmetický průměr, ze kterého je možno odvodit průměrnou známku ceny pro daný produkt.

Tabulka 14: Vyhodnocení otázky č.8 – Jakou cenu byste byli ochotni zaplatit za následující produkty ?

Zákaznickova představa o ceně	Chladicí box	Gumový koberec	Střešní box	Kryty kol
Cena o 30% nižší - 5	28	15	22	24
Cena o 15% nižší - 4	13	18	22	13
Cena shodná se skutečnou cenou - 3	13	21	12	20
Cena o 15% vyšší - 2	6	6	4	3
Cena o 30% vyšší -1	0	0	0	0
Průměrná známka ceny	4,05	3,70	4,03	3,97

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejlepší, ačkoli ne úplně lichotivou známku (3,70) obdržel gumový koberec do zavazadlového prostoru, kde největší se počet zákazníků (21) souhlasilo se skutečnou cenou. Naopak dle překvapení nejhorší (4,05) známkou byl oceněn chladicí box.

Následující tabulka zobrazuje procentuální hodnoty zákaznických preferencí. Je zajímavé pozorovat, že v případě gumového koberce celých 25,0% zákazníků by si představovalo o celých 30% nižší cenu, než je cena skutečná, naopak 10% zákazníků by klidně zaplatilo cenu o 15% vyšší. Tyto výsledky lze vysvětlit faktem, že dotazovaní mají různé spotřebitelské preference a každý z nich je ochoten zaplatit jinou cenu.

Tabulka 15: Procentuální vyhodnocení otázky č.8

Zákaznickova představa o ceně	Chladicí box	Gumový koberec	Box	Kryty kol
Cena o 30% nižší	46,7%	25,0%	36,7%	40,0%
Cena o 15% nižší	21,7%	30,0%	36,7%	21,7%
Cena shodná se skutečnou cenou	21,7%	35,0%	20,0%	33,3%
Cena o 15% vyšší	10,0%	10,0%	6,7%	5,0%
Cena o 30% vyšší	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

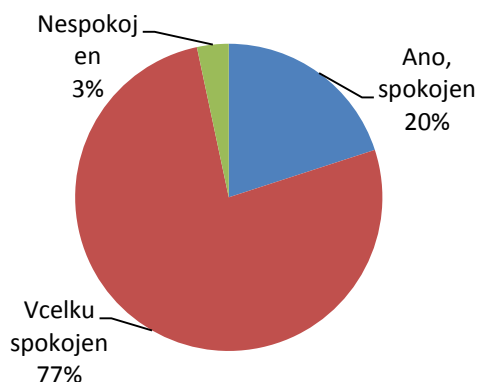
Zdroj: Vlastní zpracování

Na závěr dotazníku byla položena otázka, jak jsou zákazníci celkově spokojeni se ŠKODA Originálním příslušenstvím. 77% zákazníků je se ŠOP vcelku spokojeno, což v našem případě odpovídá známce, 3, průměrné hodnocení spokojenosti tedy 2,67.

Tabulka 16: Vyhodnocení otázky č.9 – Jste spokojen se sortimentem ŠOP ?

Ano, spokojen	12
Vcelku spokojen	46
Nespokojen	2
Průměr	2,67

Zdroj: Vlastní zpracování



Závěrem statistického šetření u spotřebitelů lze říci, že zákazníci si uvědomují význam značky a důležitost koupě originálních produktů, neboť se vyznačují kvalitou a všechny produkty jsou testovány v náročných podmínkách. Už méně zákazníků je však bohužel tuto kvalitu a exkluzivitu zaplatit, ačkoli se vesměs shodují na tom, že cena kvalitě odpovídá a že rozsah sortimentu je dostačující. Výsledná průměrná známka pro sortiment ŠKODA Originální příslušenství vychází 2,97, dalo by se tedy říci, že globálně zákazníci portfolio hodnotí jako uspokojivé.

V dotazníku samozřejmě nechyběla doplňující otázka, jaký produkt v sortimentu postrádají. Celým 75% dotázaných žádný produkt nechybí, někteří zákazníci dopsali produkty (držák na tablet, držák na smartphone, tempomat...), které se však v sortimentu nacházejí. Zde se můžeme pouze domnívat, zda zákazníci vyvinuli aktivitu, aby se informovali, zda produkt je či není dostupný. Na druhou stranu některé nápady zákazníků jsou však rozhodně smysluplné. Zákazníci požadují 12V rozdvojku do zapalování, více individuálních řešení v podobě sportovních sedaček, LED světel, kosmetické balíčky nebo dětský kočárek.

6.2 Zhodnocení sortimentu očima obchodníka

Celkem bylo osloveno 70 obchodníků. Vnější služba Originálních dílů a příslušenství byla tak laskava a 70ti náhodně vybraným autorizovaným prodejcům dotazník e-mailem zaslala. Vrátilo se celkem 63 dotazníků, návratnost tedy byla 90,0%. O pět procent vyšší než u zákazníků.

Tabulka 17: Vyhodnocení otázky č.1 – Ohodnoťte rozsah sortimentu pro jednotlivé modely

	1	2	3	4	5	Průměr
Citigo	20	20	20	3		2,10
Fabia	4	17	41	1		2,62
Roomster	2	17	35	9		2,81
Rapid	10	33	15	5		2,24
Yeti	20	25	13	5		2,05
Octavia I	10	30	17	6		2,30
Octavia II	30	17	15	1		1,79
Octavia III	1	19	38	3	2	2,62
Superb II	4	48	10	1		2,13
	101	226	204	34	2	2,31

Zdroj: Vlastní zpracování

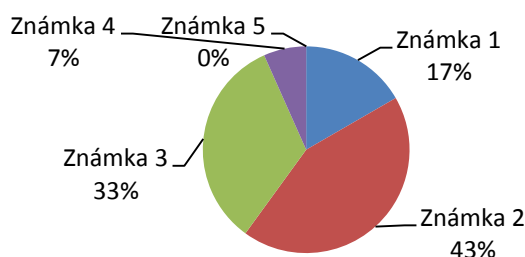
Jednotlivá hodnocení rozsahu sortimentu pro jednotlivé modely se jen velmi málo odchyľují od celkové průměrné známky – 2,31. Lze tedy konstatovat, že všechny modely disponují velmi podobným portfoliem. Nejlépe hodnoceným modelem se stal sortiment pro Octavii II, domnívám se, že je to proto, že jde o nejčastěji nakupovaný vůz a zákazníkovi je tak snadné k vozu doporučit další příslušenství. Opačný efekt má hodnocení modelu Roomsteru, který se naopak dá se říct, prodává nejméně, a tak i prodej příslušenství lehce klesá, proto tento model dle mého názoru obdržel nejhorší známku.

V otázce č. 2 partneři značky hodnotili komunikační materiály vydávané firmou ŠKODA. Jedná se především o katalogové listy, produktové katalogy a informace zveřejňované na B2B portálu.

Tabulka 18: Vyhodnocení otázky č.2 – Jak jste spokojeni s komunikačními materiály značky ŠKODA ?

Známka	Počet
1	7
2	26
3	23
4	4
5	3
Průměr	2,52

Zdroj: Vlastní zpracování



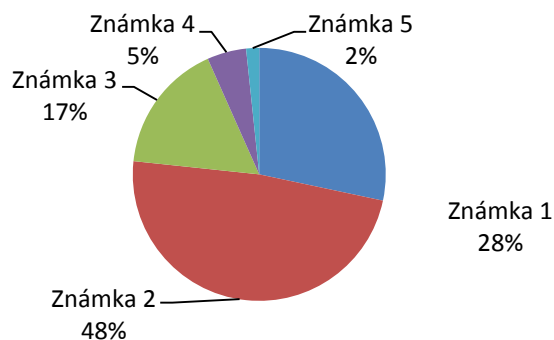
Komunikační materiály značky byly ohodnoceny průměrnou známkou 2,52, je tedy patrné, že oddělení Marketingu by mělo komunikačních nástrojích zapracovat, zhodnotit materiály konkurenčních značek a zaměřit se na nové trendy.

Otázka č.3, kde obchodníci hodnotili kvalitu produktů, obdržela průměrnou známku 2,16 a známka 2 byla také nejčastěji udělovaným hodnocením. Tento výsledek svědčí o tom, že prodejci si kvalitu produktů značky ŠKODA uvědomují.

Tabulka 19: Vyhodnocení otázky č.3 – Ohodnoťte prosím kvalitu produktů.

Známka	Počet
1	15
2	31
3	11
4	4
5	2
Průměr	2,16

Zdroj: Vlastní zpracování

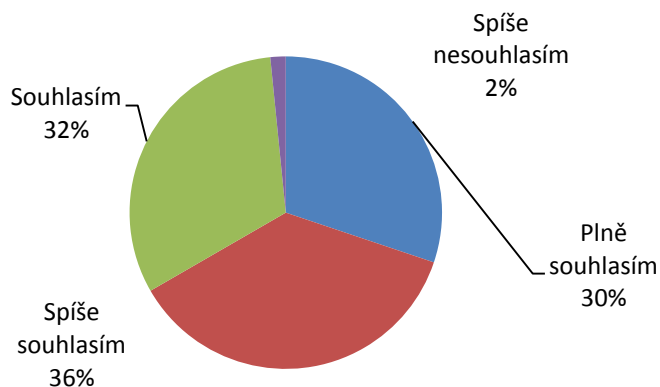


Další otázka, která ukazuje, jaký názor mají prodejci na tvrzení, že cena odpovídá kvalitě. Průměrné hodnocení činí 2,05, dalo by se tedy říci, že drtivá obchodníků s tímto tvrzením souhlasí.

Tabulka 20: Vyhodnocení otázky č.4 – Myslíte si, že cena produktů odpovídá kvalitě ?

Známka	Počet
1	19
2	23
3	20
4	1
5	0
Průměr	2,05

Zdroj: Vlastní zpracování

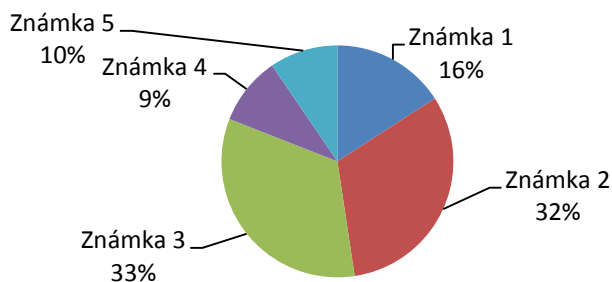


Otázka číslo pět, kde prodejci hodnotili dodací lhůty produktů, byla ohodnocena průměrnou známkou 2,65. Tento výsledek představuje vcelku kladný postoj k systému zavážení dle rychlých a skladových objednávek. Je třeba konstatovat, že ŠKODA většinu dílů drží skladem, ovšem stává se, že v období sezónnosti nestíhají dodavatelé Partscentrum zavážet a zákazníci tak musí čekat i několik týdnů.

Tabulka 21: Vyhodnocení otázky č.5 – Jak jste spokojeni s dodacími lhůtami produktů ŠOP?

Známka	Počet
1	10
2	20
3	21
4	6
5	6
Průměr	2,65

Zdroj: Vlastní zpracování

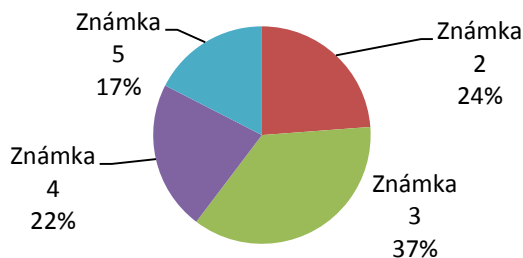


Na otázku číslo 6 navazuje otázka, kde prodejci hodnotili disponibilitu příslušenství při náběhu nového vozu. Jelikož vždy při vývoji nových dílů má přednost sériová výroba, příslušenství své výrobky testuje až na vozech nulté série, což znamená, že se výrobky začnou zkoušet a schvalovat cca 2 měsíce před náběhem vozu a často se stává, že ke dni náběhu vozu bývá jen málo produktů dostupných. Průměrné hodnocení této otázky vyšlo 3,33, což potvrzuje, že obchodníci jsou s disponibilitou produktů při náběhu nového vozu vcelku nespokojeni. O horším výsledku této otázky svědčí také fakt, že žádný z obchodníků neudělil této otázce hodnocení 1.

Tabulka 22: Vyhodnocení otázky č.6 - Jste spokojeni s disponibilitou ŠOP při náběhu nového vozu?

Známka	Počet
1	0
2	15
3	23
4	14
5	11
Průměr	3,33

Zdroj: Vlastní zpracování



Otázka číslo 7, kde prodejci odpovídali na to, zda je snadné zákazníka přesvědčit o koupi produktu ŠOP, vypovídá, že zákazníci sice ŠOP vyhledávají, prodejce však musí často použít několik argumentů, na základě kterých se nakonec kupující pro originální produkt rozhodne. Výsledná průměrná známka 3,08.

Tabulka 23: Vyhodnocení otázky č.8 - Je snadné zákazníka přesvědčit o koupi ŠOP ?

Ano	8
Někdy ano, nicméně není to jednoduché, neboť aftermarketoví prodejci nabízejí obdobné produkty za nižší ceny.	51
Ne	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Jakými argumenty při prodeji obchodník disponuje, ukázala otázka číslo 8. Z výsledků je patrné, že prodejce při prezentaci výrobku zmiňuje více kladných stránek produktu. Nejčastějšími argumenty při prodeji jsou funkčnost a značka, ale i ostatní vlastnosti se při argumentaci vyskytovaly velmi často.

Tabulka 24: Vyhodnocení otázky č.8 - Jaké argumenty používáte při komunikaci se zákazníkem ?

	Abs. počet	Zastoupení v %
Kvalita	49	78%
Bezpečnost	48	76%
Funkčnost	57	90%
Design	50	79%
Značka	56	89%
Cena	22	35%

Zdroj :Vlastní zpracování

Závěrečná otázka, kde obchodníci odpovídali, jak jsou globálně se ŠKODA Originálním příslušenstvím spokojeni, byla ohodnocena průměrnou známkou 2,75, drtivá většina obchodníků je vcelku spokojena.

Tabulka 25: Vyhodnocení otázky č. 9 – Jste spokojeni se sortimentem ŠOP?

Ano, spokojen	11
Vcelku spokojen	49
Nespokojen	3
Průměr	2,75

Zdroj: Vlastní zpracování

80% obchodníků žádný produkt v portfoliu nepostrádá. Lze tedy konstatovat, že sortiment je z hlediska šíře nabídky dostatečný. V nápadech na nové produkty se objevil přepravní box na domácí zvíře do zavazadlového prostoru, sety autokosmetiky, dětský kočárek, který by bylo možné zkombinovat s dětskou sedačkou.

V průměru ohodnotili obchodníci sortiment ŠOP známkou 2,59, což je vcelku srovnatelný výsledek se známkou, kterou udělili zákazníci značky.

6.3 Zhodnocení sortimentu očima autora práce

Jak vyplynulo ze statistického šetření, čeští zákazníci značky a prodejci příslušenství zhodnotili, že nabídka sortimentu je až na některé výjimky dostatečně široká. Žádná z automobilek nenabízí například tolik kol z lehkých slitin jako ŠKODA, která jsou navíc

cenově dostupná a zákazník má možnost zakoupit i kola kompletní. Kategorie Transport by se měla zaměřit na vývoj vlastních držáků a nepřebírat je od firmy Thule, neboť pokud se bude schvalování produktů ubírat touto cestou, nebude ŠKODA nikdy v této oblasti konkurenceschopná. Co se kategorie Sport a design týče, v posledních letech se ŠKODA zaměřila na individualizaci, což dokazuje široká paleta designových prvků. Stále ale chybí možnost měnit interiér vozu pomocí individuálních sedaček se speciálním obšitím, které by bylo kombinované s obšitím volantu. Co se bezpečnosti týče, mohla by se ŠKODA v rámci koncernu zaměřit na vývoj dětských sedaček, čímž by zvýšila odebírané množství a snížila tak jednicové náklady. Troufám si odhadovat, že tento sortiment zákazníci z důvodu vysoké ceny zakoupí raději u specializovaných výrobců. V kategorii Hudba a komunikace se ŠKODA potýká s problémem neustále měnících se technologií. Pokud by oddělení mělo neustále vkládat prostředky do vývoje a stále by se muselo čekat, než technologie bude dostatečně odzkoušená a vůz bude mít najeté potřebné množství kilometrů, stane se, že než se výrobek uvede na trh, tak dané technologii ujede vlak.

Dále je třeba zapracovat na tom, aby při zavádění nového modelu na trh byl dostupný co největší počet produktů ze sortimentu příslušenství. Co se zavádění nových produktů týče, bylo by jistě dobré zaměřit se na jednotlivé trhy a jednotlivým importérům nabídnout specifický produkt. V tomto směru ŠKODA příslušenství například pro jednotlivé importéry zavádí speciální autolékárny, které odpovídají vyhláškám dané země, ale bylo by možné jít ještě dál. Ve Francii se od července 2012 stal povinnou součástí výbavy automobilů alkoholtester a jelikož se v loňském roce prodalo na tomto trhu přibližně 22 000 automobilů, jistě by stálo za zvážení zařadit tento produkt do sortimentu. Pokud by byla na alkoholtester navržena také simply clever přihrádka, potenciál prodeje by se jistě pohyboval okolo 25 000 ks ročně.

Zákazníci v dotazníku ke čtyřem vybraným produktům doplnili cenu, kterou by byli ochotni zaplatit. Je pravdou, že většina zákazníků zhodnotila vybraný sortiment jako cenově nepřijatelný (průměrná známka ceny se pohybovala okolo 4). Je však důležité připomenout, že zákazníci hodnotili produkty pouze na základě obrázku, nemohli si prohlédnout zpracování a kompatibilitu s vozem a pravděpodobně ani často netuší, kolik obdobné originální produkty stojí u konkurence. Je pravděpodobné, že pokud by navštívili autosalon a produkt by se jim zalíbil, jistě by ho zakoupili i s ohledem na vyšší cenu.

Originální produkty automobilek jsou obecně dražší než aftermarketové produkty. Když ovšem ale bylo ukázáno, kolik stojí originální produkty u konkurenčních značek, jasně vyplynulo, že ŠKODA AUTO by rozhodně u svých originálních produktů, jako jsou autokoberce nebo výstražná vesta, mohla ceny ještě zvýšit. Závěrem tedy lze konstatovat, že až na výjimky lze konstatovat, že cenová úroveň a šíře sortimentu ŠKODA Originální příslušenství je s ohledem na konkurenční originální produkty přijatelná.

Prodejní ceny se ale často odvíjí od cen nákupních. Sériová výroba má často svůj vývoj společný s koncernovými partnery. Pokud by se i náklady na vývoj příslušenství rozdělily mezi jednotlivé členy koncernu, náklady na jednici by se snížily a tím by se mohla snížit i prodejní cena. Je ovšem otázka, jakou strategii jednotlivé značky volí a pravda je taková, že i když jsou automobilky součástí skupiny Volkswagen, snaží se každá značka prosadit sama.

Co se propagace týče, doporučuji, aby se ŠKODA Příslušenství dostalo více do podvědomí zákazníka. V tomto směru by sama společnost měla při prodeji nového vozu zákazníkovi poskytnout podporu v podobě poukázky 5000 Kč na příslušenství. Zákazník by se tak na nabídku příslušenství jistě více zaměřil, aby onu poukázku co nejefektivněji využil a jistě by dokoupil i další příslušenství a částku 5000 Kč by přesáhl. V propagaci příslušenství hraje důležitou roli i prodejce. Musí si uvědomit, že prodej příslušenství je pro obchodníka výhodný nejen z hlediska marže, kterou získá při prodeji produktu, ale že při případné montáži příslušenství získá další obchod a tím i potenciálního budoucího zákazníka.

Závěr

Je třeba si uvědomit, že ačkoli se příslušenství pohybuje na hranici prodejních a poprodejních služeb, pořad pro zákazníky bude pro zákazníka představovat okrajovou část sortimentu a u většiny při koupi nového vozu nebude širší ani cenová úroveň příslušenství rozhodující.

Na druhou stranu je ale příslušenství nedílnou součástí značky, pomáhá tvořit její image a také se podílí na tvorbě zisku. Autorka práce se domnívá, že všechny tři aspekty a mnoho dalších ŠKODA Originální příslušenství splňuje. Strategii značky ŠKODA je svými kvalitními vozy za příznivou uspokojit co největší možný počet zákazníků, jak bylo již řečeno – od prahu dospělosti až po zralý věk, od zákazníků individualistů až po zákazníky s početnou rodinou. Stejnou strategii volí i ŠKODA Originální příslušenství, které disponuje širokým sortimentem, ohlíží se na potřeby zákazníků a své produkty zavádí na základě dlouholetých zkušeností a v neposlední řadě také na základě debat s importéry.

Je pravdou, že vždy bude možné koupit levnější produkty možná i se srovnatelnou kvalitou, jakou disponují originální produkty ŠKODA. Je třeba se ale také ohlížet na to, že vůz není záležitostí jediné sezóny. To, jak Váš vůz vypadá, odráží i zákaznickou osobnost. Zákazníci, kteří kupují originální příslušenství, se nespokojí s okoukaným designem a chtějí být jedineční. Uvědomují si, že použitím originálu bude daný produkt s vozem 100% kompatibilní, vůz bude variabilnější a zvyšuje se tak jeho přidaná hodnota.

Zdroje

Citované zdroje:

[1] ŠKODA AUTO. Výroční zpráva společnosti Škoda Auto, a.s. za rok 2011 [online]. 2012a. [cit. 2012-11-27]. Dostupný z WWW: <<http://new.skodaauto.com/cs/company/investors/pages/annual-reports.aspx>

[2] Interní zdroje

[4] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER,: Marketing a management. 12. Praha : GRADA, 2007. 792 s. ISBN 0131457578.

[5] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Vize tržního úspěchu, aneb, 10 otázek a odpovědí jak chápat marketing budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2012, 262 s., [2] složené l. barev. obr. příl. ISBN 978-80-7431-071-3.

[7] ČICHOVSKÝ. *Marketing Journal* [online]. [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.m-journal.cz/blog/Cichovsky/?detail=31>

[8] BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003, xvii, 432 s. ISBN 80-717-9577-1.

[9] KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.

[10] *Business Center* [online]. 2012 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p1629-zakon-jedine-ceny.aspx>

Bibliografie

[8] BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003, xvii, 432 s. ISBN 80-717-9577-1.

[11] BUREŠ, Ivan. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka, aneb, CRM v digitálním věku*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2006, 158 s. ISBN 80-726-1149-6.

[12] (HRSG)., Bernd Günter ...). *Kundenwert: Grundlagen - Innovative Konzepte - Praktische Umsetzungen*. 3., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2006. ISBN 978-383-4903-501.

[2] Interní zdroje

[13] KALKA, Jochen. *Marketing podle cílových skupin: [jak žijeme, co kupujeme, čím se řídíme]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, vii, 270 s. ISBN 978-80-251-1617-3.

[6] NĚMEC, Robert. Marketingový mix. *RobertNemec.com* [online]. 2011 [cit. 2012-12-27]. Dostupné z: <http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>

[3] Životní cyklus produktu. ZIKMUND, Martin. *Businessvize* [online]. 2011 [cit. 2012-12-26]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/zivotni-cyklus-vyroбку-od-fabie-po-coca-colu>

Seznam příloh

Příloha č. 1	Produktový katalog Originální příslušenství – Octavia III
Příloha č. 2	Vzor dotazníku pro zákazníky
Příloha č. 3	Vzor dotazníku pro obchodníky